

## PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN MUJERES EMPRESARIAS PROFESIONALES DE BOGOTÁ, MEDELLÍN Y CALI\*

CAROLINA ORTÍZ RIAGA\*\* & YENNI VIVIANA DUQUE OROZCO\*\*\*  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

*Recibido/ Received/ Recebido: 17/04/2009 - Aceptado/ Accepted / Aprovado: 18/05/2009*

### Resumen

Este artículo presenta los resultados del proyecto de investigación: “Factores determinantes de la actividad emprendedora en mujeres profesionales empresarias en Bogotá, Cali y Medellín”, en la que se llevaron a cabo 10 entrevistas semi-estructuradas en las tres ciudades de estudio. Una de las categorías emergentes que se refiere a las concepciones y prácticas alrededor de la responsabilidad social que están manejando las mujeres empresarias. Los resultados demuestran que lo fundamental es el impacto que genera cada una de las actividades que se lleven a cabo, con el propósito de mejorar la calidad de vida y las condiciones de todos los actores con los que la empresa tiene relación. Adicionalmente, al analizar el discurso de las mujeres entrevistadas se pone de manifiesto una vez más el divorcio entre el concepto de RSE que se ha venido construyendo en el escenario académico y el que han construido los empresarios.

**Palabras clave:** mujeres empresarias, responsabilidad social empresarial, stakeholders

### SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES IN FEMALE ENTREPRENEURS OF BOGOTÁ, MEDELLIN AND CALI

#### Abstract

This article presents results of a research Project called: “Determinant factors of enterprise activity in professional female entrepreneurs in Bogotá, Medellín y Cali”, 10 semi-structured interviews were made in the three cities studied. One of the emerging categories relates to conceptions and practices on social responsibility used by female entrepreneurs. The results show that the main issue is the impact that each activity generates, with the purpose of improving life quality and conditions of every actor that the enterprise has relation with. Additionally, when analyzing the speech of interviewed women it is evident once again the divorce among enterprise social responsibility (ESR) concept develop in academic scenarios and the concept built by entrepreneurs.

**Keywords:** Female entrepreneurs, Enterprise social responsibility, stakeholders

### PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EM MULHERES EMPRESÁRIAS DE BOGOTÁ, MEDELLÍN E CALI

#### Resumo

Este artigo apresenta os resultados do projeto de pesquisa: “Fatores determinantes da atividade empreendedora em mulheres profissionais empresárias em Bogotá, Cali e Medellín”, no qual se realizaram 10 entrevistas semi-estruturadas nas três cidades de estudo. Uma das categorias emergentes se refere às concepções e práticas ao redor da responsabilidade social que estão praticando as mulheres empresárias. Os resultados demonstram que o fundamental é o impacto que gera cada uma das atividades que se realizam, com o propósito de melhorar a qualidade de vida e as condições de todos os atores com os que a empresa tem relação. Adicionalmente, ao analisar o

---

\* Artículo de investigación científica y tecnológica que presenta resultados de la investigación “Factores determinantes de la actividad emprendedora en mujeres empresarias en Bogotá, Cali y Medellín”, y que hace parte de la línea de investigación en .empresariado del Grupo de Emprendimiento y Empresariado adscrito al Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada.

\*\* Psicóloga, especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Militar Nueva Granada y candidata al título de Maestría en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana. Docente investigadora y líder del Grupo de emprendimiento y empresariado del Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico: carolina.ortiz@unimilitar.edu.co

\*\*\* Administradora de empresas y especialista en Gerencia de la Calidad de la UMNG. Docente investigadora y miembro del Grupo de emprendimiento y empresariado de la Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico: yenni.duque@unimilitar.edu.co

discurso das mulheres entrevistadas se manifesta uma vez mais o divórcio entre o conceito de RSE que veio sendo construído no cenário acadêmico e o que construíram os empresários.

**Palavras chave:** mulheres empresárias, responsabilidade social empresarial, stakeholders

Ortiz, C. & Duque, Y. (2009). Prácticas de responsabilidad social en mujeres empresarias de Bogotá, Medellín y Cali. Revista Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada, XVII, (1)

**JEL:** M14, M19.

## 1. Introducción

El presente artículo tiene como propósito presentar resultados parciales del proyecto de investigación titulado: “Factores determinantes de la actividad emprendedora en mujeres profesionales empresarias de Bogotá, Medellín y Cali”. La investigación tuvo como propósito estudiar las características y condiciones que posibilitan o dificultan a la mujer profesional su accionar en el campo empresarial, priorizando la metodología cualitativa, lo que permitió dar cuenta del fenómeno en varias de sus dimensiones.

El referente teórico inicial fue el Modelo de Carrera Empresarial desarrollado por Gibb Dyer que comprende cuatro componentes: la selección de carrera que se define como los factores individuales, sociales y económicos que influyen y guían a una persona hacia su independencia como empresario; la socialización de carrera se define como las diversas experiencias que preparan a la persona para su desempeño como empresario; la orientación de carrera se entiende como los diferentes roles y las formas específicas en las que una persona desarrolla su actividad empresarial y la progresión de carrera que se observa a partir de tres momentos clave: el punto de arranque, la mitad del desarrollo y el final de la carrera empresarial.

En el análisis de estos componentes y específicamente en lo que se refiere a la progresión de carrera se identificaron unas prácticas de RSE que desarrollan las mujeres en su actividad cotidiana como empresarias. Los resultados del análisis de esta categoría son los que se presentan en este artículo.

## 2. Diseño metodológico

La investigación tiene una dimensión cualitativa que pretende explorar el fenómeno de la mujer empresaria con base en una pequeña muestra de propósito que proporcione un panorama y una comprensión inicial del escenario del problema. Se realizaron 10 entrevistas semiestructuradas<sup>1</sup> en cada una de las tres ciudades del estudio (Bogotá, Medellín y Cali). Las empresarias se escogieron con base en la información suministrada por la Consejería para la Equidad de la Mujer de la Presidencia de la República, por la Asociación Nacional de Mujeres Empresarias de Colombia -Colempresarias y por el Centro de Ayuda a la Mujer Empresaria- CAME, adscrito a la Cámara de Comercio de Medellín. A pesar de que la intención inicial del proyecto era realizar un muestreo estadístico para la elección de las entrevistadas, por la dificultad de acceder a las bases de datos completas en las tres ciudades, se decidió trabajar un muestreo por criterio, en el que se escogieron las empresarias que cumplieran con la característica de ser *profesionales*.

La realización de entrevistas semiestructuradas obedece a la consideración de que la realidad social no tiene un carácter objetivo, sino que es inseparable de los propios sujetos intervinientes y de sus expectativas, intenciones, sistemas de valores, etc. El estudio se centra en cada una de las empresarias y en como éstas perciben la realidad y su propia acción, como interpretan las situaciones, cuales son sus intenciones y que significados les asignan. Se trabajó con la técnica de análisis de contenido porque ofrece la posibilidad de investigar sobre la naturaleza del discurso. Es un procedimiento que permite, a partir de

---

<sup>1</sup> Datos de la investigación.

ciertos datos, realizar inferencias válidas que pueden aplicarse a un contexto específico.

La información obtenida a partir de las entrevistas realizadas se sistematizó de acuerdo con las categorías identificadas a partir del Modelo de Carrera Empresarial de Dyer, sin embargo, en este proceso surgieron otras categorías que dan cuenta de las diferentes configuraciones de la actividad empresarial de las mujeres estudiadas, que emergen como expresión del entrecruzamiento de múltiples aspectos y factores que de alguna manera, las condicionan. Al ser aspectos que no estaban contemplados en el diseño inicial de las entrevistas, no aparecen en todos los textos analizados, lo que explica la elección de los cinco casos presentados en este trabajo.

La categoría a la que se hace referencia en este artículo es la Responsabilidad Social Empresarial-RSE, las formas de concebirla en los casos estudiados y los grados de avance o desarrollo que presenta cada empresa. Dado que es una categoría que surge y no hace parte de los objetivos de la investigación mencionada anteriormente, las respuestas de las entrevistas son los resultados que se exponen aquí.

El grupo de mujeres entrevistadas tiene un nivel de educación superior y son propietarias de empresas que se clasifican entre mipymes (micro, pequeña y mediana empresa) y gran empresa. Para el caso del presente artículo se mantienen bajo reserva los nombres de las profesionales consultadas. Los sectores económicos donde operan estas organizaciones son: manufactura, servicios y comercio, como se observa en la Tabla No.1.

### **3. Elementos conceptuales sobre responsabilidad social empresarial desde la Teoría de los Stakeholders**

El presente trabajo se aproxima a la RSE desde la perspectiva de los *Stakeholders*, entendiendo éstos como “aquellos grupos o individuos con quien la organización interactúa o tiene algún tipo de interdependencia” y también como “cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de

la organización” (Carroll, citado en Gutiérrez et. al., 2006).

Freeman et al. (2007) plantean que la empresa puede ser entendida como un conjunto de interacciones entre los grupos que tienen relación con las actividades que componen la empresa. Es decir, es necesario entender como las relaciones entre clientes, proveedores, empleados, accionistas y comunidades permiten la creación de valor para la empresa. El trabajo del empresario es administrar y dar forma a estas relaciones para desarrollar empresas exitosas.

El concepto de RSE se puede abordar desde perspectivas que la conciben como, la “obligación de los empresarios en perseguir políticas, tomar decisiones o seguir esas líneas de acción las cuales son deseables en términos de objetivos y valores para nuestra sociedad” (Bowen, 1953, p.8), hasta la de Friedman (1970), que considera que la RSE de las empresas es incrementar sus ganancias.

Si bien es cierto que asumir acciones frente al tema de responsabilidad social no es una obligación legal, sí lo es moralmente, debido a que la conciencia de una Responsabilidad Social Empresarial parte del reconocimiento que la empresa no es solamente una institución que se dedica a vender productos o servicios para obtener ganancias, sino que depende y se nutre de su entorno (interno y externo) y que ella influye necesariamente sobre éste. Esto se ve reafirmado en la Constitución Política de Colombia, que en su artículo 333 identifica la función social de la empresa y las obligaciones que de ella se derivan hacia lo social, lo ambiental y el patrimonio cultural de la Nación.

Para algunos autores, el tema de RSE, implica para las empresas “ocuparse no sólo de su crecimiento económico sino también del bienestar comunitario. En la ética empresarial, que se origina en esta concepción, las utilidades constituyen una justa retribución al capital, contribuyendo así al desarrollo de la sociedad a través de la justa remuneración del trabajo. Pero también se fundamenta en dicha ética la necesidad de que la acción de la empresa trascienda para poder realizar su función social” (Ángel, citado en Mayorga y González, 2001)

**Tabla 1.** Principales características de las empresas objeto de análisis<sup>2</sup>

EMPRESA	CIUDAD DE OPERACIÓN	FORMALIZACIÓN DE LA EMPRESA	AÑOS EN EL MERCADO	Nº SOCIOS/ ACCIONISTAS	SECTOR ECONÓMICO	TAMAÑO DE LA EMPRESA
Choucair Cárdenas	Medellín	Sociedad Anónima	10	5	Servicios, asesoría y consultoría	Grande
Portapendones	Medellín	Persona Natural con Establecimiento de Comercio	7	0	Comercio, servicios, asesoría y consultoría	Pequeña
Publiestampa	Medellín	Empresa Unipersonal	17	1	Industria manufacturera	Mediana
Lisim	Bogotá	Responsabilidad Limitada	12	1	Servicios, asesoría y consultoría	Mediana
Dreams	Cali	Persona Natural	7	0	Industria manufacturera	Micro-empresa

De acuerdo a esta perspectiva, Caravedo (citado por Mayorga y González, 2001) estima que “la Responsabilidad Social de la empresa es una visión y filosofía empresarial que sostienen que ésta puede y debe jugar un rol más allá de hacer utilidades o ganancias. Es también una conciencia de que lo que las empresas producen tiene impactos directos e indirectos dentro y fuera de la compañía”. La empresa socialmente responsable es entonces aquella que se preocupa del bienestar de quienes trabajan en ella (educación, justa remuneración, etc.) y que demuestra su solidaridad con su entorno (clientes, proveedores y la comunidad entre otros).

Algunos autores han clasificado la RSE en diferentes categorías o aspectos. Por ejemplo, Yépes y Ospina (2006) conciben la RSE desde una óptica de implementación de acciones, considerando las diferentes áreas funcionales de la organización (Recursos Humanos, Producción, Medio Ambiente, Mercadeo y Finanzas). Mientras que Vives et. al. (2005) desglosan la RSE en tres grandes dimensiones: interna, externa y medioambiental. La RSE interna considera los aspectos sociales de la propia actividad de la empresa para con sus empleados; la externa hace referencia al apoyo de la empresa en actividades ligadas a la comunidad en la que opera; y la medioambiental a las actividades encaminadas a la reducción del impacto ambiental de la empresa.

De acuerdo a los conceptos ya expuestos de RSE y algunas de las clasificaciones que le han dado diferentes autores, empieza a aparecer la perspectiva de los *stakeholders*. Esta palabra apareció por primera vez en 1963 en un memorando interno de Stanford Research Institute (Berbel, et. al., 2007). En este trabajo se asume la perspectiva de los *stakeholders*, entendiéndola desde el concepto de comunidad empresarial, es decir, un conjunto de grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir. Mayorga y González (2001) retoman a Mitroff (1983) y Cavanaugh & McGovern (1988) para distinguir entre los *stakeholders* internos y externos. Consideran internos a los directivos, los empleados y los accionistas y externos al gobierno, los clientes, la comunidad local, el entorno ambiental y la comunidad internacional.

Freeman, Harrison & Wick (2007), refiriéndose a la dimensión interna, la define como los *stakeholders* primarios y sostiene que los empresarios deben poner especial atención a estos grupos. Sobre los *stakeholders* externos, menciona cómo el gobierno puede alterar drásticamente el diseño y entrega de productos o servicios, puede definir las políticas relacionadas con los empleados o cómo los ambientalistas pueden ejercer influencia en la forma en que la empresa se relaciona con la comunidad o con los consumidores. Se toma en cuenta que si un grupo o sector específico puede afectar la empresa, entonces ésta debe pensar estratégicamente su relación con este grupo. Gutiérrez

<sup>2</sup> Datos de la investigación

rez (2006) dice “la Teoría de gestión de los *stakeholders* hace un esfuerzo por integrar las demandas de los grupos que tienen intereses en la empresa en la tarea de toma de decisiones. De esta manera ya no sólo se persiguen objetivos económicos sino también sociales y se reconoce en la gestión de los mismos, la posibilidad de crear valor a largo plazo”.

Para Suárez (2007), la dependencia mutua “organizaciones–*stakeholders*” implica riesgos para ambas partes:

- a) El Estado le brinda seguridad y condiciones políticas, económicas y sociales, adecuadas para el desarrollo de la empresa, pero este a su vez, depende de ella como fuente de recursos para sostenerse.
- b) Los proveedores le suministran los insumos para la producción de sus bienes o servicios, pero la estabilidad de ellos depende en parte de la capacidad de la empresa para cumplir con los pagos y compromisos adquiridos.
- c) Los clientes consumen los bienes o servicios producidos y son su fuente principal de ingresos y la empresa a su vez debe poder satisfacer las necesidades de los consumidores.
- d) Los acreedores y el sector financiero le proporcionan a la empresa el capital financiero y los créditos para el desarrollo de sus actividades; pero así mismo asumen el riesgo por la capacidad de pago de ésta.
- e) Los empleados aportan su trabajo, capacidades, conocimiento y experiencia pero asumen el riesgo de que la empresa no sea viable económicamente y por tanto no tenga liquidez para realizar los pagos de nómina y las demás compensaciones a que tienen derecho.
- f) Los accionistas potenciales pueden convertirse en fuentes futuras de recursos y asumen el riesgo por la buena gestión organizacional que puedan realizar los gerentes.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que tanto la organización como los *stakeholders* se pueden ver afectados o beneficiados por las acciones que cada uno de ellos emprenda. Si el sector empresarial se ve beneficiado por la explotación de cada uno de los que hacen parte de esa comunidad, entonces, los *stakeholders* “*tienen en cierto modo derecho a parti-*

*cipar en la distribución de la riqueza generada en las organizaciones como consecuencia de su operación en la economía, recibiendo de esta manera unos beneficios que van más allá de los acordados con las organizaciones, y que en general se orientan hacia el aumento en la calidad de vida y el desarrollo sostenible, incluyendo mejoras en los aspectos económico, social y ambiental*” (Gutiérrez, 2006).

Para Freeman et al. (2007), uno de los retos que plantea la adopción de este enfoque es que los intereses de cada uno de los grupos de *stakeholders* deben ser tenidos en cuenta al mismo tiempo. Un empresario que prioriza constantemente la satisfacción de necesidades de uno de estos grupos sobre los otros, está condenado al fracaso. Sin embargo reconoce que ésta no es una tarea fácil ya que no siempre es sencillo encontrar una forma de acomodar los intereses de todos los *stakeholders*. Sin embargo, la pregunta que siempre se debe tener presente es cómo se puede crear la mayor cantidad de valor posible para todos los grupos de interés de la empresa.

Gully, Stainer & Stainer (2006) sostienen que las presiones para que las empresas formulen implementen y monitoreen sus políticas estratégicas se han incrementado por aspectos como la globalización, la sostenibilidad, los cambios demográficos y tecnológicos y la responsabilidad social. Sobre este último aspecto consideran que una cultura de toma de decisiones responsable debe ser construida paso a paso; las prácticas empresariales deben ser vistas como claras y transparentes y deben estar basadas en una comunicación efectiva. Según los autores, el éxito a largo plazo está asociado con el desarrollo de diálogos proactivos con los *stakeholders*, dirigidos a construir relaciones profundas con clientes, proveedores, empleados y comunidad. Las organizaciones existen dentro de una sociedad y como tal, juegan un rol en el desarrollo de capital social. Éste provee las bases para el desarrollo de confianza, de acciones colectivas y de cooperación dentro de las comunidades. Los empresarios están llamados a desarrollar capital social aumentando la conciencia moral y estableciendo valores éticos en el manejo de sus *stakeholders*.

Este planteamiento lo desarrollaron anteriormente Freeman et al. (2004), quienes sostienen que la teo-

ría de los *stakeholders* parte del principio de que los valores, de forma necesaria y explícita, deben hacer parte de los negocios y las empresas. Afirman que este enfoque da a gerentes y empresarios más recursos y mayor capacidad para manejar los desafíos que se presenten porque pueden ofrecer, no solamente recompensas económicas, sino acciones que muestran que valoran las relaciones con otros grupos y que trabajan permanentemente para satisfacer sus intereses.

En un trabajo posterior, Freeman et al. (2006) plantea cuatro niveles de responsabilidad dentro del enfoque de los *stakeholders*: el primero se refiere a plantear una proposición básica de valor para sus clientes, empleados, proveedores, comunidad y accionistas; el segundo nivel es la cooperación sostenida con sus grupos de interés, identificando sus intereses y necesidades; el tercer nivel se refiere al desarrollo de una visión amplia y a una toma de posición sobre cuestiones que afectan a la sociedad en general y el cuarto nivel es el desarrollo de un liderazgo ético teniendo en cuenta las inquietudes y prioridades de sus *stakeholders*.

Plantea Freeman 10 principios empresariales relacionados con la responsabilidad hacia los *stakeholders*:

- a) Reunir los intereses de los diferentes grupos de interés de la empresa.
- b) Reconocer que los *stakeholders* son personas reales y complejas con nombres, rostros y valores particulares.
- c) Buscar soluciones para diferentes cuestiones que satisfagan a múltiples grupos simultáneamente.
- d) Establecer una comunicación intensa con todos los *stakeholders*, no solamente con aquellos que son sus amigos.
- e) Comprometerse con una filosofía de voluntarismo, manejando las relaciones con sus *stakeholders* en lugar de dejarle esta labor al gobierno.
- f) Generalizar un enfoque de mercado que permita realizar investigaciones para desarrollar un mejor entendimiento de las necesidades individuales de los grupos con los que se relaciona.
- g) No priorizar o darle más importancia a los intereses de un stakeholder sobre los de los demás.
- h) Negociar con los *stakeholders* primarios y secundarios.

- i) Actuar con el propósito de cumplir las expectativas de sus *stakeholders* y las suyas propias.

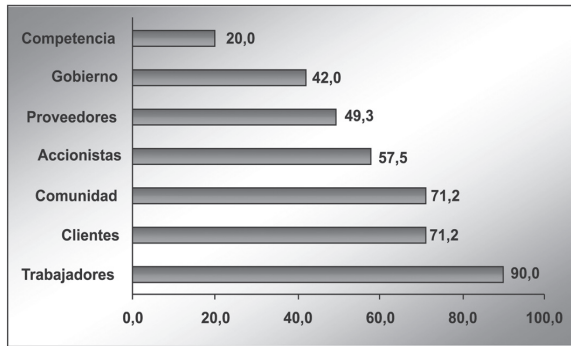
Siguiendo con estos planteamientos, Sweeney & Coughlan (2008) sostienen que la teoría de los *stakeholders* reconoce que la mayoría, si no todas las organizaciones, abarcan un gran número de *stakeholders* con los cuales tienen obligaciones y responsabilidades y cuestiona la visión de que los inversionistas deben tener privilegios sobre los demás grupos de interés de la empresa, proponiendo más bien la necesidad de buscar un balance entre unos y otros. Sostienen además que en años recientes, los atributos de los *stakeholders* han comenzado a recibir mayor atención, lo que ayudaría a los empresarios a decidir en que grupo invierten sus recursos, su tiempo y su energía ya que es claro que los diferentes grupos pueden presentar grandes diferencias, respecto a sus necesidades e intereses, lo que en ocasiones puede volverse conflictivo.

Mitchell, Agle, and Wood (1997, citados por Sweeney & Coughlan, 2008) identifican tres atributos de los *stakeholders*: el poder, la legitimidad y la urgencia, argumentando que estos son indicadores de la cantidad de atención que le da el empresario a sus diferentes grupos de interés. El poder se relaciona con la habilidad de provocar resultados deseables o la habilidad de un actor para hacer que el otro haga algo que no haría de otra manera. La legitimidad es la percepción o la creencia de que las peticiones del stakeholder son deseables o apropiadas. Y la urgencia se basa en dos características: la percepción de que es un tema prioritario y la importancia de las peticiones.

Según la Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial (2005), el tema de RSE apenas comienza a tener relevancia entre el empresariado colombiano, puesto que no existe aún conciencia colectiva al respecto. “Por parte de la población, tampoco hay una conciencia colectiva de consumo que ejerce presión social o con poder de negociación por el cumplimiento de compromisos de RSE” (Freyre, 2005).

Sin embargo, la encuesta de RSE realizada por la Asociación Nacional de Industriales en el año 2008, reportó que el 93.3% de los encuestados está desarrollando acciones concretas de RSE que van más allá de las obligaciones estrictamente legales.

Los encuestados manifiestan que la mayor prioridad de las acciones de RSE a nivel interno está con los trabajadores, mientras que en lo externo la comunidad ocupa el primer lugar, ver Ilustración No. 1.



**Ilustración 1.** Stakeholders con los cuales las empresas desarrollan acciones de RSE<sup>3</sup>

Los mecanismos más comunes empleados para desarrollar la RSE por parte de las empresas son: donaciones en especie con un 57.7%, inversión social el 53.7%, alianzas estratégicas 49,6% y donaciones a fundaciones 45,5%. Y los campos en los cuales las empresas canalizan su inversión en RSE, son principalmente en: formación y capacitación del talento humano, educación, salud, recreación y protección del medio ambiente.

#### 4. Prácticas de RSE: Cinco organizaciones de mujeres profesionales empresarias

Como se mencionó anteriormente los resultados del análisis hecho a las entrevistas ponen de manifiesto la presencia de prácticas de RSE en 3 mujeres empresarias de Medellín, una de Cali y una de Bogotá. Asumiendo la perspectiva de los *stakeholders*, las principales iniciativas encontradas en estas organizaciones, se presentan a continuación. Inicialmente se realiza una breve

descripción de la empresa, luego se encuentran las diferentes prácticas encontradas y fragmentos del discurso de las empresarias que ejemplifican, desde sus palabras, el análisis realizado.

##### 4.1. Portapendones

La microempresa, Portapendones, se dedica a la manufactura y comercialización de soluciones portátiles para exhibición en el punto de venta y eventos feriales en la ciudad de Medellín. Se constituyó hace 7 años y tiene 9 empleados. Su propietaria es diseñadora gráfica y se desempeñó laboralmente en otras organizaciones en sectores similares antes de crear su empresa y de ahí surgió la idea de ofrecer servicios que suplieran una de las necesidades que identificó tanto en la empresa en la que trabajaba como en las de la competencia: los elementos de fijación para impresión en gran formato. Está constituida en la Cámara de Comercio como persona natural.

Se enumeran a continuación las principales prácticas de la empresa en términos de responsabilidad social.

##### 4.1.1. Clientes

La empresa cuenta con espacios de comunicación entre clientes y organización. Ha empleado a una persona exclusivamente para establecer ese canal de comunicación con sus clientes de forma personal, telefónica, y electrónica, lo cual le permite responder oportunamente a las solicitudes y comentarios de los clientes o clientes potenciales. Manifiesta reiterativamente su preocupación por la satisfacción de las necesidades de quienes demandan sus productos.

*“Por el crecimiento de la empresa y con el propósito de escuchar al cliente ya tocó que hubiera una persona en servicio al cliente, una persona solamente contestando la página web y los correos electrónicos, para cotizar porque ya hay unas 30 o 50 cotizaciones al día muchas veces”*

Ha pactado acuerdos de colaboración mutua con uno de sus competidores en lo referente a venta de

<sup>3</sup> ANDI, encuesta de responsabilidad social empresarial, 2007-2008.

sus productos en los locales del competidor, lo que le facilita a sus clientes el acceso a sus productos.

*“La alianza consistía en que ellos ofrecían nuestros productos a los mismos precios de nosotros y nosotros los de ellos, a los mismos precios de ellos. La diferencia estaba en que había un porcentaje por debajo de los precios de las listas, en que las dos empresas ganaban algo. Por la parte comercial, pero afuera éramos iguales”.*

*“Entonces los clientes de ellos que eran muchos, recibían un producto igual al mío y no tenían que ir a comprar una parte aquí y la otra allá y viceversa. Entonces por donde vinieran, tenían el mismo producto estando allá o acá”*

Su principal propósito es vender tranquilidad, confianza, excelente asesoría. Trabaja con calidad para que sus clientes la califiquen como su mejor proveedor.

*“No solamente la claridad, la confianza, sino que lo que yo le estoy vendiendo a usted le sirve y que le dejé una cosa buena y que no se le va a dañar ahí mismo y que usted tiene algo que es para el tiempo que requiera y que aquí va a encontrar un proveedor que siempre le va a resolver su situación y de ahí esa confianza cuenta mucho. Tengo un grupo de clientes que como te digo, no me pide ni cotización. Simplemente, hágalo. Porque yo sé que me va a quedar bueno y que me va a hacer quedar bien”.*

Una de sus estrategias ha sido invitar agencias de publicidad a la planta para enseñar a optimizar el recurso de los materiales de impresión en gran formato. La empresaria dictó charlas para asesorar a los profesionales de los equipos de diseño de las agencias. Esto impactó tanto que en Medellín las vitrinas empezaron a lucir totalmente diferentes, porque están más elaboradas, con más materiales transparentes, plotter y otras cosas, lo que se tradujo en muchos beneficios para ambas partes.

*“Yo doy una charla aquí gratuita, para los estudiantes, pero sobre todo de quinto para arriba. Les mostramos como funciona un laboratorio de gran formato... que es un laboratorio especializado que hace hasta vallas en gran formato en papel fotográfico. Entonces era muy novedoso. Entonces les muestro un audiovisual sobre todo el cuento de las aplicaciones del producto en lo que hemos hecho. Te cuento que tuve agencias de publicidad y el departamento de diseño en pleno, recibiendo esa charla. Y he recibido más de 500 personas, en grupos de 10 y de 20”.*

*“Traigo empresas, sobre todo agencias de publicidad, donde les enseñamos a optimizar el recurso de los materiales, o sea, que se salieran del cuento que la lona era lo único para imprimir pendones, que habían otro tipo de materiales muy novedosos. Entonces ¿qué hice? Les di una charla de cómo optimizar el recurso de la impresión en gran formato... y les daba un recorrido por toda la planta donde le mostraba a las empresas todos los equipos”.*

*“Repercutió tanto que empecé a ver en Medellín que las vitrinas eran totalmente diferentes. Que hay vitrinas más bonitas, más elaboradas, con más materiales transparentes, plotter y cosas. Porque eso se vuelve una cadena, este le cuesta al otro y al otro y empiezan a saber un montón de cosas que son para optimizar los materiales que benefició mucho”.*

#### **4.1.2. Talento Humano**

La empresa brinda facilidades de vinculación laboral para personas de diversas edades, el promedio de edad de las personas que laboran allí es de 35 años, porque considera que la experiencia es muy importante para desempeñarse laboralmente.

*“Todas las personas acá ya somos mayores. Hay dos o tres jóvenes. Todos somos mayores de treinta y tantos. O cuarenta y pico. La mitad, somos mayores de 35 años. Entonces también pienso mucho en la experiencia. No porque no seamos jóvenes, no*



*somos expertos. Al contrario, aquí de los más adultos, hay dos de cincuenta y pico”.*

#### 4.1.3. Proveedores

La empresa promueve alianzas con sus proveedores que le permiten a ambas partes establecer juegos de resultado gana-gana. Estas alianzas se han traducido en compartir espacios físicos, ofrecer los productos de sus proveedores y realizar negocios conjuntos para importar materiales. El resultado es:

*“Hice una alianza con una empresa que tenía esta tecnología que era nueva en el mercado, entonces basándonos en esa alianza volvimos a retomar el tema de impresión, pero ya subcontratando. En ese proceso nos unimos las dos empresas en la misma bodega. Fue un ejercicio como interesante. Las dos empresas en ese año crecimos mucho y nos tuvimos que volver a separar porque no cabíamos”.*

#### 4.1.4 Comunidad

En los procesos de apoyo a mujeres empresarias que realiza el Centro de Apoyo a Mujeres Empresarias (CAME), ha ofrecido sus servicios a otras mujeres empresarias para asesorarlas en las áreas que ella domina y ofrece estos servicios gratuitamente.

Comparte su conocimiento con las personas que se lo soliciten y siempre está abierta a atender solicitudes de asesoría en el tema que ella maneja.

*“Al CAME les ayudo muchísimo en asesorar a su gente, a sus empresarias, porque hay muchas que no saben muchas cosas. Entonces también telefónicamente o por correo electrónico o una llamada telefónica o vienen personalmente aquí. Las asesoro gratuitamente”.*

El caso Portapendones nos ilustra varias prácticas de RSE de las mujeres empresarias profesionales, entre ellas, la vinculación de empleados quienes en otras plazas no han sido admitidos por su edad, las alianzas con proveedores y la asesoría a otras empresas.

Esto nos muestra un relacionamiento de creación de valor social con sus *stakeholders*.

#### 4.2. Choucair Cárdenas

Choucair Cárdenas, se dedica a la prestación del servicio de pruebas de software, con clientes en los sectores de finanzas, manufacturas, servicios públicos y desarrollo de software. Tiene 10 años en el mercado y actualmente cuenta con 215 empleados, con operación en Medellín y en Bogotá. Su propietaria es una ingeniera de sistemas que se desempeñó laboralmente en varias organizaciones durante 10 años antes de crear su empresa. Desarrollando un proyecto para una compañía de telecomunicaciones, le sugirieron constituir su empresa y a pesar del temor por la responsabilidad que esto suponía, se constituyó inicialmente como empresa unipersonal; posteriormente cuando el trabajo comenzó a demandar la vinculación de otras personas y a tener más clientes, cambió su tipo societario a anónima. Sus prácticas en RSE se resumen en las siguientes líneas.

##### 4.2.1. Clientes

Busca que el personal de su compañía sea consciente del gran compromiso que tienen con los productos y servicios que prestan, los cuales deben impactar positivamente la calidad de vida y la productividad de los clientes.

*“La tecnología es cada vez más impactante en el mundo. Entre mejor hagamos nuestro trabajo, más facilidad y comodidad brindaremos a los usuarios. Por el contrario, si trabajamos mal, generamos más problemas que soluciones”.*

Cuenta con la Certificación ISO 9001:2000 para el proceso de pruebas de software, lo que les da a los clientes la garantía de que se busca la mejora continua en los procesos.

##### 4.2.2. Talento Humano

La empresa cuenta con políticas de contratación que generan seguridad y estabilidad laboral. Los 215 empleados tienen contratos a término indefinido. Como se manifiesta en las siguientes líneas:

*“Investigador: ¿Cuál es la forma de contratar?”*

*Entrevistada: Indefinido y sigue siendo.*

*Investigador: ¿Los 215?*

*Entrevistada: Sí, señora”.*

*“Me dijeron queremos una segunda persona y ahí si lo pensé, porque ahí implicaba tener empleado y lo pensé muy seriamente, muy seriamente porque implicaba una responsabilidad, entonces si lo más valioso que tiene la gente es su tiempo, y ellos me van a entregar su tiempo y su vida en mi proyecto.*

*Y uno tiene que pensar. Y uno tiene que pensar como van a crecer con uno”.*

*“Pero todo esto ha llegado después de mucho tiempo, o sea, yo tenía miedo, porque es que tú ibas a confiar que yo te iba a pagar el sueldo cada 15 días, tu ibas a confiar en que yo te iba a volver exitosa, iba a comprometerse con en ese video. Yo agradezco a esa gente por comprometerse conmigo porque de verdad fueron muy valientes”.*

Se ha ganado un buen nombre en el mercado de los ingenieros de sistemas, sobre todo en Bogotá porque les ofrece estabilidad, a diferencia de otras empresas que contratan la gente a término fijo para que trabajen por proyectos, lo que para ella, genera inseguridad y frustración.

*“Lo más bonito es que en Bogotá me ha pasado algo muy interesante, aquí se esta usando algo que a mi me parece muy teso, están trabajando muy al destajo, contratos a termino fijo y haciendo sufrir a la gente, primero planean el proyecto, contratan la gente a términos fijos, horrible. Proyectos mal planeados, quedan como un zapato, la gente frustrada y aburrida y yo vengo de la vieja data yo vengo a lo viejito”.*

Uno de sus principios es que la gente que trabaje con ella “pase bueno”, es decir, que además de trabajar, puedan crecer, adquirir vivienda, capacitarse y desarrollar sus proyectos individuales.

*“Yo les digo no les puedo garantizar eternidad pero mientras estén conmigo yo voy a procurar de que usted este bien, por lo menos tranquilo... crezcan, pasen bueno y que su tiempo que es su vida estén conmigo, o estén pasando bueno, que puedan tener casa que hayan proyectos organizados, yo definiendo mucho eso”.*

*“Yo le di un pedacito de acciones a algunos de mis empleados regalado”.*

Uno de sus proyectos es hacer la Universidad Choucair para formar personas en la realización de pruebas y poder actualizar a su personal en nuevos métodos de testing. Lo ilustra la siguiente acotación:

*“Estamos pensando hacer la Universidad Choucair para que aprenda la gente de pruebas y del sector. Esto permitirá segmentar correctamente y para que se actualicen mis muchachos en métodos nuevos”.*

#### 4.2.3. Comunidad

El compromiso social de Choucair va más allá del simple trabajo interno. Sus directivos participan activamente en proyectos liderados por organizaciones sin ánimo de lucro que fortalezcan el liderazgo sectorial y todas las demás iniciativas que sean beneficiosas para la región, en el tema tecnológico.

Choucair es miembro activo del Cluster del Software, Intersoftware, una entidad sin ánimo de lucro que busca gestionar y facilitar la ejecución, el fortalecimiento y el desarrollo de los factores claves de éxito a nivel mundial de las compañías de la industria del software, consolidar el sector y lograr mayor impacto en la región.

Como parte de su responsabilidad social, Choucair fue parte del comité organizador del Primer Concurso de Software Educativo promocionado y liderado por la Fundación Empresas Públicas de Medellín. Esta actividad se convirtió en la oportunidad de movilizar la creatividad, la innovación y el talento de las personas, instituciones educativas o empresas que manejan las herramientas de las Nuevas Tecnologías

de la Información, para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje en la educación media vocacional, buscando el beneficio de los antioqueños. El concurso, promovido por la Secretaría de Educación de la Alcaldía de Medellín y la Fundación Empresas Públicas de Medellín, busca a aquellos talentos que quieran demostrar sus habilidades, aportando al desarrollo de software educativo y contribuir con los desarrollos informáticos locales enfocados a mejorar la calidad de la educación.

La gerente y ejecutivos de esta organización participan con frecuencia en ferias, seminarios, conferencias y foros explicando el aporte del software al desarrollo empresarial y a la competitividad para un mejor posicionamiento del país.

Choucair Testing permite que jóvenes de la Corporación Crecer realicen su sueño de ser bachilleres, mediante becas académicas que les cubren dos años de estudio en secundaria. Crecer atiende niñas declaradas en estado de abandono o que viven en extrema pobreza. Las cuatro becas anuales que patrocina Choucair S.A., les permiten adelantar sus estudios en colegios avalados por el Sena. Empleados de Choucair se encargan de hacerles un seguimiento a sus estudios y a su formación integral, para que sean ciudadanas íntegras y aporten a la construcción de una sociedad digna.

El caso de Choucair, entiende su RSE desde las relaciones con los *stakeholders*, de la siguiente manera: frente a los clientes aumentar su productividad, frente al talento humano la estabilidad laboral y condiciones dignas de trabajo; y frente a la comunidad el fortalecimiento del sector, mejorar la competitividad de la región y apoyo a la educación de la niñez desprotegida.

#### 4.3. Publiestampa

Se dedica al diseño, elaboración y comercialización de productos publicitarios elaborados en plástico y madera en la ciudad de Medellín. Tiene 17 años en el mercado y en la actualidad tiene 18 empleados aunque en otras épocas ha llegado a ocupar mucha más gente. Su propietaria es una publicista que se desempeñó laboralmente en otras organizaciones públicas y privadas y que en su último empleo, en

una empresa de plásticos, vio la posibilidad de proponer nuevos diseños y modelos, a partir de los cuales se le ocurrió la idea de montar su propia empresa, buscando sobre todo, independencia laboral. Esta constituida en la Cámara de Comercio como Empresa Unipersonal.

##### 4.3.1. Talento Humano

Inicia procesos de apoyo a sus empleados ya que considera que:

*“Publiestampa se hizo para ser una empresa social, de una responsabilidad social muy grande. Yo tengo un sueño y ese sueño lo voy a realizar algún día. Y es que todos mis empleados, sin excepción, puedan tener una casa de Publiestampa. O sea, que Publiestampa les tenga que dar una casa, ese es mi gran sueño, y esa es mi gran meta social”.*

##### 4.3.2. Proveedores

Sus proveedores de madera son empresas que tienen procesos de reforestación y de cuidado al medio ambiente. Son más costosos pero considera que así está contribuyendo al tema ambiental.

*“Y bueno, es importante también la conciencia empresarial que nosotros tenemos que tener a nivel ecológico. Mira que yo lo seguro y claro que tengo es que cuando a mi me cortan un árbol, ellos están sembrando dos. Entonces me parece que eso es especial. Porque es el medio ambiente, es esa responsabilidad de nosotros. Entonces, más caro o menos caro, no se. Pero sé lo que estoy comprando. Entonces más o menos estamos manejando eso”.*

##### 4.3.3. Comunidad

Es una de las fundadoras de la Red de Apoyo Penitenciario y tiene una oficina en el reclusorio de mujeres de Medellín que tiene como propósito ofrecerles empleo. Hace tres años creó la organización cívica más grande de Medellín: Boston Vive. Con ésta ha logrado recuperar el parque principal y ha organizado programas

de integración en torno a la recuperación del espacio público y al fortalecimiento de la convivencia.

Además, Es la delegada por la comuna diez de Medellín al Consejo Municipal de Presupuesto y Planeación, que maneja el presupuesto participativo de la ciudad. En la entrevista se manifiesta que:

*“Nosotros creamos aquí, en este barrio, la organización cívica más grande de esta ciudad y solamente lleva tres años. Pero es la más grande a todo nivel. Porque yo creo mucho en eso. También he tratado de llevarlo a la parte social. Yo soy una de las fundadoras de la Red de Apoyo Penitenciario, por ejemplo. Tenemos oficina en la reclusión de mujeres de Medellín, les llevamos allá empleo y cosas, hacemos muchas cositas allá”.*

*“Pero aquí he tenido la posibilidad de conocer a Cultura E. He tenido la oportunidad... hoy por ejemplo yo soy la delegada de esta comuna, que es la comuna 10 de Medellín, que es todo el centro de Medellín, manejamos todo el centro de Medellín. Soy la delegada al consejo municipal de presupuesto y planeación. De ahí se maneja el presupuesto participativo de la ciudad”.*

Publiestampa ha implementado prácticas de RSE, entablando relaciones con sus empleados ofreciendo oportunidades y condiciones que van más allá de las legales, con sus proveedores empleando un criterio de selección que le permite ser responsable con el medio ambiente; y con su comunidad promoviendo programas de integración y fortalecimiento de la convivencia.

#### **4.4. Lisim**

Lisim es una organización que opera en la capital del país y lleva doce años desarrollando Scoring para Microfinanzas, con experiencia en el mercado europeo y latinoamericano en los sectores financiero, real, público y privado. Su fundadora es Ingeniera de Sistemas formada en Alemania y la actividad de su empresa se relaciona con la de la multinacional en donde trabajó por once años. Regresa a Colombia y decide cursar un MBA en el que comienza a estruc-

turar el plan de negocios de su empresa. Tiene doce años en el mercado tiempo durante el cual ha incurriendo en varios sectores y países como México, Ecuador, Bolivia, Perú, e India.

##### **4.4.1. Talento Humano**

Les proporciona el almuerzo sin que esto haga parte de una proporción de pago en especie por su trabajo.

*“Yo me acuerdo una vez, porque como yo soy super socialista, entonces yo le doy de todo a la gente, almuerzo. Que me lo han criticado también harto porque usted no es mamá, usted es la jefe, no es la mamá. Pero es que yo quiero que todos almuercen bien”.*

##### **4.4.2. Clientes**

Se encuentra certificada con la norma ISO 9001: 2000 que asegura la calidad en el desarrollo de los procesos de Scoring. También, adelanta prácticas de RSE frente a su grupo de colaboradores ofreciendo beneficios que no son establecidos por la ley y a sus clientes brindando un servicio que asegura calidad en su desarrollo.

#### **4.5. Dreams**

Empresa que se dedica al diseño, elaboración y comercialización de joyas, con sede en la ciudad de Cali. Tiene 7 años en el mercado; 2 empleados directos y 7 indirectos. Su propietaria es profesional en prótesis dental maxilofacial y al tiempo que ejercía su profesión, comenzó a comercializar joyas para sostenerse en Estados Unidos. Cuando vuelve a Colombia comienza a estudiar diseño de joyas, como un hobby que se fue fortaleciendo hasta que toma la decisión de crear empresa. Está constituida en la Cámara de Comercio como persona natural. A continuación se plantean las iniciativas de la empresa.

##### **4.5.1. Comunidad**

Se unió con uno de sus proveedores y la Asociación de Artesanos de Cali (HARU) para dar clases de bisutería a mujeres cabeza de familia que son portadoras de VIH. Dichas mujeres pertenecen a la Fundación Lila. La fundadora de Dreams dice:

“Como empresaria creo que hay otra cosa muy importante: devolver lo que uno ha recibido. Con esta compañía que se llama Variedades Carol que son unos de mis proveedores más grandes, ellos están en una fundación que se llama Lila y esa fundación trabaja con mujeres que tienen Sida y esa fundación va a dar clases de bisutería y yo les dije que queríamos dar clases para enseñarles a mujeres cabeza de familia que están enfermas. Con HARU, que es la asociación de artesanos de acá”.

Dreams entabla una relación con la comunidad en la que apoya a un grupo vulnerable como práctica de RSE. De esta manera se puede apreciar que cada una de las empresas expuestas han puesto en marcha acciones de RSE frente a los Stakeholders que consideran son prioritarios implementando programas o políticas en las que crean valor social.

## 5. Discusión de Resultados

Las entrevistas realizadas arrojan información valiosa que permite adelantar algunas hipótesis y conclusiones sobre el tema de RSE. Se escogieron estas cinco empresas porque muestran avances al respecto, a pesar de ser organizaciones muy disímiles en cuanto a su objeto social, tamaño, número de empleados, ventas y años en el mercado. También es necesario aclarar que, probable-

mente, el análisis se queda corto respecto a las prácticas que desarrollan estas cinco empresas respecto a la RSE, sin embargo, los datos obtenidos permiten mostrar aspectos de la realidad de nuestros empresarios que todavía no han sido estudiados con suficiente profundidad.

Cabe resaltar que estas iniciativas se gestan desde la voluntad propia de mujeres que creen que además de construir organizaciones rentables también pueden contribuir de diferentes formas a sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente, etc.).

En la Tabla No. 2 se puede apreciar de manera resumida frente a cual stakeholder tiene, cada una de las empresas aquí presentadas, iniciativas de Prácticas en Responsabilidad Social.

En cuatro de los cinco casos presentados se evidencian actividades enfocadas a los empleados de la organización: en las cuatro empresas hay una preocupación por ofrecer condiciones laborales que propenden por el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores. Las dos empresas más grandes realizan o planean realizar acciones tendientes a que sus empleados adquieran vivienda propia con el apoyo de sus organizaciones.

Las empresarias entrevistadas, en su totalidad, manifiestan una preocupación permanente por entregarles a sus clientes o usuarios el mejor producto y/o

**Tabla 2.** Cuadro Comparativo PRS<sup>3</sup>

Stakeholder Empresa	CLIENTES	EMPLEADOS	PROVEEDORES	COMUNIDAD
Choucair Cárdenas	X	X		X
Portapendones	X	X	X	X
Publiestampa		X	X	X
Lisim	X	X		
Dreams				X

<sup>3</sup> Las autoras.

servicio, puesto que entienden que a través de ellos ayudan a mejorar la calidad de vida de éstos y/o generar soluciones. No obstante, tan solo dos de ellas, tiene certificación de calidad avalada por un ente certificador, como acción voluntaria que va más allá de cumplir un marco legal.

Frente a los proveedores, no son tan evidentes las acciones que se han emprendido; sin embargo, cabe resaltar que por un lado Portapendones a través de la selección de sus proveedores y las alianzas estratégicas le ha permitido desarrollar su cadena de valor y generar beneficios para ambas partes. Mientras que a Publiestampa la selección de proveedores le ha permitido ser responsable con el medio ambiente.

Por otro lado, la comunidad es uno de los focos de mayor atención en varios de los casos expuestos. Es importante resaltar aquí la labor social que realiza la propietaria de Publiestampa quien ha asumido un liderazgo social que la ha llevado a gestar y dirigir la mayor organización cívica en la ciudad de Medellín, a asumir como empresaria un rol importante en la reinscripción de mujeres que han sido privadas de su libertad y a tener voz y voto en instancias gubernamentales decisivas para el desarrollo de su comunidad.

En la empresa Chocair Cárdenas se encuentran prácticas como: asesoramiento a emprendedores nacientes, educación a la niñez menos favorecida, programas de impacto local y regional que generan desarrollo económico y mejoran la convivencia, y oportunidades laborales a colectivos desfavorecidos.

Pese a que en las entrevistas no se pretendía indagar sobre qué motivaba a estas mujeres a iniciar acciones de responsabilidad social, si se puede leer entre líneas que sus razones son más emocionales que estratégicas. Lo que nos permite concluir que la teoría del agente racional de la economía neoclásica, en parte representada por la propuesta de Friedman (1970), no opera en el escenario de las mujeres empresarias profesionales analizadas. Estas empresarias han logrado generar empresas efectivas y rentables sin una concepción maximizadora del propio beneficio de corto plazo y, por el contrario, su proyecto está inmerso en la sociedad apuntando a la creación de valor para todos los *stakeholders*, no solo para

los propietarios. Algunas de las frases manifestadas son:

*“Le doy el almuerzo a mis empleados porque yo quiero que todos almuercen bien”.*

*“Me preocupa que todo el personal de la empresa reciba muchísima capacitación en muchos aspectos. Porque aquí el perfil de todas las personas, no todos son universitarios. La capacitación es importantísima por lo que digo que algunos no tienen sino estudios de secundaria por lo que pienso que hay que reforzar mucho en la inversión del personal en la capacitación”.*

*“Yo siempre he sostenido que Publiestampa no se hizo, o no se creo para enriquecer a Maria Helena Ospina. Publiestampa se hizo para ser una empresa social, de una responsabilidad social muy grande. Yo tengo un sueño y ese sueño lo voy a realizar algún día. Y es que todos mis empleados, sin excepción, puedan tener una casa de Publiestampa. O sea, que Publiestampa les tenga que dar una casa, ese es mi gran sueño, y esa es mi gran meta social”.*

En términos de los atributos de los *stakeholders* que mencionan Sweeny y Coughlan (2008), la mayoría de estas mujeres invierten su tiempo, recursos y energía en acciones de RSE frente a sus empleados por **urgencia** por tanto consideran que es un tema prioritario, porque son sus colaboradores y que sin ellos el crecimiento de la empresa es imposible. En algunos casos acciones como la certificación en calidad se dan por **legitimidad**, en tanto que la mayoría de los clientes institucionales solicitan la certificación para contratar.

## 6. Conclusiones

A pesar de que la investigación tiene como propósito analizar las prácticas empresariales femeninas a la luz del Modelo de Carrera Empresarial planteado por Gibb Dyer, la riqueza de la información obtenida

permite identificar nuevos aspectos que podrían ser una contribución al modelo inicial. Éste contempla una dimensión que se denomina *progresión de carrera*, en la que se considera la necesidad de describir los diferentes roles o posturas que asumen los empresarios a lo largo del tiempo bajo el supuesto de que si las instituciones sociales cambian, así mismo cambiarán los roles de aquellos que interactúan con estas instituciones. Las prácticas de responsabilidad social que evidencian las mujeres empresarias seleccionadas para este trabajo, obedecen a concepciones valorativas que influyen y sirven de guía a su accionar empresarial y a la forma como éste impacta su entorno.

De acuerdo con Dyer, en esta etapa se presentan dilemas de acuerdo a las diferentes etapas por las que va pasando la empresa. Los cinco casos escogidos son de empresarias que llevan más de siete años en el mercado, lo que nos permite inferir que han atravesado con éxito las primeras etapas de consecución de capital inicial, posicionamiento en el mercado y otros aspectos que enfrentan las empresas nacientes. Estas son empresas que están en etapa de crecimiento, con preocupaciones propias de esta etapa. Y es aquí que las relaciones con clientes, proveedores, empleados, comunidad y demás actores relacionados con ellas, exigen posturas claras, que para estos cinco casos, se traducen en prácticas de responsabilidad social empresarial.

Se ha dicho que la RSE es una práctica de las grandes empresas; sin embargo, las organizaciones aquí analizadas demuestran que lo fundamental, no es la capacidad monetaria de inversión en iniciativas de RSE, sino el impacto que genera cada una de las actividades que se lleven a cabo, con el propósito de mejorar la calidad de vida y las condiciones de cada uno de los participantes de la comunidad empresarial.

A la luz de la teoría de los *stakeholders* y los datos cualitativos recabados en esta investigación, se puede concluir que las mujeres empresarias profesionales estudiadas identifican y se proponen objetivos y prácticas frente a cada uno de sus grupos de interés, entendiendo la importancia de la creación de valor social (y no sólo la dimensión económica) en las in-

teracciones que han establecido como prioritarias. Con los trabajadores, las prácticas identificadas (actuales o deseadas) fueron la estabilidad laboral, el apoyo a una vivienda, el almuerzo. Con los clientes aumentar su productividad, con la comunidad local, donaciones, trabajo voluntario; y apoyo a la competitividad del sector y de la región, con los competidores y proveedores la colaboración mutua para generar escenarios en donde todos los participantes crezcan.

Aunque la reflexión sobre la Responsabilidad Social Empresarial ha llevado a construir discursos y a desarrollar acciones con diferentes énfasis y diversos grados de desarrollo, nuestro propósito es exponer varios tipos de prácticas que muestran los avances de las empresarias colombianas sobre el tema. En la medida en que avance la investigación, nuestro propósito es mostrar mayores fortalezas y también algunas de las debilidades de las diferentes empresas analizadas y mostrar si existen evidencias de diferencias regionales importantes respecto a la RSE.

Pensamos además, que una de las funciones de la investigación debe contribuir a saber “... en otras palabras, cómo aprovechar, tantos pasos en distintos caminos”. Consideramos, siguiendo el planteamiento de Gutiérrez y Cols (2006), que la RSE en Colombia podrá contribuir mucho más al desarrollo del país cuando las acciones y programas que hoy se realizan de manera aislada se apoyen en esfuerzos conjuntos de empresas, gobierno, ONGs, universidades y entidades de cooperación internacional que posibiliten un mayor desarrollo económico y social de nuestro país.

## 7. Referencias

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), (2005). “Informe Encuesta Responsabilidad Social Empresarial 2007-08” [en línea], disponible en: [http://www.andi.com.co/dependencias/CEE/Documentos/2008/ANDI\\_Encuesta\\_Responsabilidad\\_Social\\_2007-08.zip](http://www.andi.com.co/dependencias/CEE/Documentos/2008/ANDI_Encuesta_Responsabilidad_Social_2007-08.zip), recuperado: enero 20 de 2008.
- Berbel; G. (2007) “La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información”. En: *Innovar* 17 (29): 27-48.
- Bowen; H. (1953) *Social responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Row.

- Choucair Testing. (2006) "Choucair Testing, una empresa con alto sentido de responsabilidad" [en línea], disponible en: <http://www.choucairtesting.com/Noticias/Unaempresaconaltosentidoderesponsabilidad/tabid/139/language/es-ES/Default.aspx>, recuperado: enero 29 de 2009.
- Freeman; E. Harrison; J. Wicks; A. (2007) *Managing for stakeholders: survival, reputation and success*. Yale University Press. Disponible en: [http://books.google.com.co/books?id=E6ejHrG\\_Fl8C](http://books.google.com.co/books?id=E6ejHrG_Fl8C). Recuperado: Mayo 4 de 2009
- Freeman; E. Velamuri; R. Moriarty; B. (2006) *Company Stakeholder Responsibility. A new approach to CSR*. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. Disponible en: <http://www.darden.virginia.edu/corporate-ethics/pdf/csr.pdf>. Recuperado el 4 de mayo de 2009.
- Freeman; E. Wicks; A. Parmar; B. (2004) *Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"*. En: *Organization Science*; 15 (3): 364-369. Disponible en: <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/publications/magazine/fall2004/faculty-papers/2Corp-Obj-Freeman-Reply.pdf>. Recuperado el 4 de mayo de 2009.
- Freyre; M. (2005) "Responsabilidad Social Empresarial en la Pequeña y Micro Empresa". En: *Gestión en el Tercer Milenio* 8 (16): 19-24.
- Friedman; M. (1970) "The Social Responsibility of business is to increase its profits. En: *The New York Time Magazine*, Septiembre 13.
- Gully; A. Stainer; L. & Stainer; A. (2006) *Responsible business decisions: an over-arching framework*. En: *Journal of Public Affairs* 6(3/4): 185-196. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=23453088&lang=es&site=ehost-live>
- Gutiérrez et al. (2006) "Aportes y Desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia", Colombia, Edisoma.
- Mayorga; P. & González; V. (2001) "Responsabilidad social de la empresa. Elementos teóricos y experiencias". Fundación Corona.
- Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial (2005) "Situación de la RSE en Latinoamérica Hacia un Desarrollo Sustentable". [en línea], disponible en: [http://www.vincular.org/docs/libro/01\\_Prologo\\_Presentacion.pdf](http://www.vincular.org/docs/libro/01_Prologo_Presentacion.pdf), recuperado: enero 27 de 2009.
- Suárez; J. (2007) "Relaciones entre organizaciones y stakeholders: necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés". En: *Innovar* 17 (30):153-158.
- Sweeney; L. Coughlan; J. (2008). "Do different industries report Corporate Social Responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory". En: *Journal of Marketing Communications*. 14 (2): 113-124