

**Diagnóstico de Comunicación Estratégica en Responsabilidad Social Empresarial - RSE:
Análisis de Caso en una PyMe del Sector Energético en Bogotá.**

Jesús Alberto Reyes Ozuna

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad de Sociedad, Cultura y Creatividad

Departamento Académico de Comunicación

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social con énfasis en Comunicación
Organizacional

Directora:

Teresa Del Pilar Niño Benavides

Bogotá D.C.

2018

Agradecimientos

A la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano por abrirme las puertas y aportar significativamente a mi crecimiento personal y profesional, a la Facultad de Sociedad, Cultura y Creatividad, al Departamento de Comunicaciones, a los docentes, a todos los integrantes del Semillero de Comunicación Estratégica y Sostenibilidad por su valiosa colaboración en todo el proceso y darme la oportunidad de participar en diferentes espacios académicos a nivel nacional, a la directora de este trabajo Teresa del Pilar Niño Benavides, por su apoyo constante y los esfuerzos conjuntos para sacar adelante la investigación, por enseñarme a trabajar con sabiduría a través de la aplicación efectiva de conocimientos adquiridos durante el pregrado y la experiencia, a los amigos y familiares que fueron una gran motivación para seguir adelante. Sin ellos no hubiese sido posible alcanzar este objetivo.

Presentación

Este Diagnóstico de Comunicación Estratégica en Responsabilidad Social Empresarial - RSE: Análisis de Caso en una PyMe del Sector Energético en Bogotá, se inscribe como parte de la Investigación : *“Comunicación Estratégica: Sostenibilidad, RSE y Capital Social en PyMes de Bogotá, Medellín y Bucaramanga”*; del grupo de investigación de Comunicación Estratégica y Creativa – CEC, propuesta que apoya el Departamento de Comunicaciones, adscrito a la Facultad de Sociedad, Cultura y Creatividad de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

A través de esta investigación se pretende analizar el programa de RSE que implementa una PyMe colombiana especializada en servicios de energía, identificando el rol de la comunicación en la implementación de las acciones para el desarrollo del mismo.

Se tuvo como base el texto de Oscar Iván Pérez Hoyos “Metodología para la elaboración de estudios de caso para la responsabilidad social”, Pérez (2016). que propone un conjunto de procedimientos cualitativos, sistemáticos y empíricos, para documentar, interpretar y valorar las prácticas de RSE de las empresas colombianas. (p. 15). Se realiza un proceso de formulación y aplicación de instrumentos de recolección de información como la encuesta y la entrevista semiestructurada para aplicar a los encargados en el área de Responsabilidad Social de la PyMe objeto de estudio. Se genera un análisis de resultados, permitiendo identificar el papel de la comunicación en la implementación y ejecución de las estrategias de RSE, analizando además el rol de esta última en la relación con los grupos de interés.

Contenido

1. Título del proyecto.....	8
2. Introducción.....	9
3. Diseño de la investigación.....	10
3.1. Objetivo general y específicos	
3.2. Preguntas de investigación y componentes temáticos	
3.3. Hipótesis de la investigación	
3.4. Justificación de la investigación	
3.5. Definición del objeto de estudio y tipo de investigación	
3.6. Protocolo de investigación	
4. Marco teórico.....	18
5. Desarrollo de la investigación.....	24
5.1. Descripción de la PyMe	
5.2. Descripción de la política de RSE	
5.3. Caracterización del programa de RSE de la PyMe	
5.3.1. Problemática que intenta resolver	
5.3.2. Objetivos del programa	
5.3.3. Modalidad de inversión social	
5.3.4. Esquema de implementación	
5.3.5. Recursos utilizados	
5.3.6. Grupos de interés beneficiados	
5.3.7. Resultados del programa	
5.3.8. Área y periodo	
5.4. Entrevista semiestructurada y encuesta	
5.5. Observaciones cualitativas en el trabajo de campo	

5.6. Sistematización del trabajo de campo	
6. Resultados.....	30
6.1. Tabulación de resultados	
6.1.1. Entrevista semiestructurada	
6.1.2. Encuesta	
7. Análisis de resultados.....	45
7.1. Línea de tiempo del programa de RSE en la PyMe	
7.2. Triangulación de la información	
7.3. Bitácora de investigación	
7.4. Análisis DOFA	
7.5. Identificación cualitativa de impactos del programa de RSE	
7.6. Estrategias transversales de análisis de la información	
8. Informe final de investigación.....	67
8.1. Resumen: Descripción de la organización estudiada	
8.2. Descripción de la política de sostenibilidad y del programa de RSE seleccionado.	
8.3. Valoración del programa de RSE	
9. Conclusiones.....	71
10. Recomendaciones.....	73
11. Referencias.....	74

Lista de tablas

Tabla 1. Bitácora de investigación.....	56
Tabla 2. Análisis DOFA desde el enfoque de Comunicación Estratégica en RSE.....	59
Tabla 3. Identificación cualitativa de impactos de RSE	60
Tabla 4. Clasificación de los impactos según su relevancia.....	62

Lista de gráficos

Gráfico 1. Metodología para la elaboración de estudios de caso cualitativo en RSE.....	17
Gráfico 2. Acciones de RSE detectadas en la encuesta.....	41
Gráfico 3. Beneficios recibidos a través de la gestión de RSE aplicados en la encuesta.....	43

1. Título del proyecto

El Diagnóstico de Comunicación Estratégica en Responsabilidad Social Empresarial - RSE:
Análisis de Caso en una PyMe del Sector Energético en Bogotá.

2. Introducción

Las organizaciones de hoy se ven obligadas a implementar distintas estrategias para sobresalir en el mercado, la mayoría de estas, aunque tienen un enfoque innovador no resulta suficiente para lograr un posicionamiento eficiente, pues los usuarios y consumidores son cada vez más exigentes al momento de elegir un producto o servicio. En América Latina se vive un contexto similar, por tal razón, las empresas han tenido que recurrir a otro tipo de acciones a través de las cuales se pueda generar una ventaja competitiva y esto se logra fortaleciendo las relaciones con los distintos grupos de interés a través de la implementación de programas efectivos de Responsabilidad Social Empresarial – RSE.

En Colombia son cada vez más las empresas que emplean lineamientos de RSE, sin embargo, algunas de estas no comunican los resultados de sus programas de una manera efectiva, razón por la cual no generan un valor agregado y en algunos casos tienden a fracasar. En este punto la comunicación juega un papel determinante para el éxito de los programas.

Con esta investigación se pretende analizar las acciones de RSE que implementa una PyMe colombiana del Sector Energético, ubicada en la ciudad de Bogotá, la cual presta servicios de ingeniería y consultoría a grandes empresas de energía; además es nuestro interés determinar cuál es el rol que cumple la comunicación en el desarrollo de dichas acciones, todo ello siguiendo la metodología para estudios de caso de acuerdo al texto base del autor colombiano Óscar Iván Pérez Hoyos, a través de la aplicación y análisis de los resultados obtenidos gracias a los instrumentos de recolección de información (entrevista semiestructurada y encuesta) con el personal experto de la empresa objeto de análisis.

3. Diseño de la investigación

3.1. Objetivo general y específicos

Objetivo general

Analizar el programa de RSE que implementa la PyMe del sector energético seleccionada y el papel que cumple la comunicación en el desarrollo de este, teniendo en cuenta el texto de Óscar Iván Pérez Hoyos “Metodología para la elaboración de estudios de caso para la responsabilidad social”.

Objetivos específicos

- Aplicar la metodología propuesta por Óscar Iván Pérez Hoyos, y recopilar información clave a través de una entrevista semiestructurada y de una encuesta a la persona encargada del programa de RSE de la empresa seleccionada.

- Estudiar los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos para la recolección de información y realizar un análisis cualitativo de la situación general en RSE de la empresa seleccionada, teniendo en cuenta el papel que cumple la comunicación en la implementación de las misma.

- Identificar el rol de los grupos de interés en las estrategias de RSE.

3.2. Preguntas de investigación y componentes temáticos

- ¿Qué papel juega la comunicación en la construcción e implementación de estrategias enfocadas a la RSE en la PyMe seleccionada?

- ¿De qué manera la PyMe seleccionada puede generar Capital Social a través de su propuesta de RSE?

- ¿Cómo puede generar una ventaja competitiva la empresa seleccionada a través de sus programas de RSE?

3.3. Hipótesis de la investigación

¿Es la comunicación un elemento determinante para el éxito de los programas de RSE en la empresa seleccionada?

3.4. Justificación de la investigación

Las dinámicas de las organizaciones son cada vez más complejas, esto se debe al fenómeno globalizador que ha traído consigo grandes avances tecnológicos y con ellos un mundo donde los consumidores son quienes imponen las tendencias. A diferencia de la mecánica del siglo pasado donde los productores eran quienes creaban necesidades a las personas para dinamizar el mercado y lucrarse de manera significativa. Desde aquel entonces, se evidencia cómo las empresas han cambiado; en un inicio estas centraban sus objetivos en la obtención del capital, utilizando los recursos naturales de manera descontrolada, sin tener en cuenta el impacto que generaban en la sociedad; hoy, con la movilización de diversos grupos sociales se ha llegado a hablar de un

equilibrio entre lo económico, lo ambiental y lo social, contemplando a la comunicación como eje transversal en procesos relacionados con acciones enfocadas a lineamientos de Responsabilidad Social Empresarial - RSE.

Esta situación lleva a las PyMes a cambiar su dinámica y sacar provecho de las situaciones enfocadas a lineamientos de RSE, por ello esta investigación permitirá conocer que tan responsables son las empresas colombianas actualmente y determinar si esta perspectiva que emplean está enfocada a alcanzar un equilibrio entre las aristas social, ambiental y económica; si las acciones son o no voluntarias y a conocer el sinfín de beneficios que obtienen con la implementación de estos programas. Lo cierto, es que a través de estas iniciativas se genera una ventaja competitiva y nuevos retos para mantenerse en el mercado.

Todo esto nos demuestra hacia donde apunta el nuevo paradigma organizacional; Colombia por ser un país en vías de desarrollo, no es ajena a las tendencias que imponen las organizaciones de hoy, por ello el Gobierno Nacional ha venido estableciendo políticas alineadas a temas de sostenibilidad, (aunque es muy pronto para referirse al término) con el fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Las agencias que manejan temas comunicacionales cada vez son más apetecidas para asesorar a las empresas en temas de RSE y relaciones efectivas con los grupos de interés. La comunicación se convierte en el eje transversal para la efectiva ejecución de estrategias enfocadas a la Responsabilidad Social, pues a través de esta se dan a conocer las acciones implícitas que requieren la socialización y movilización de los diferentes grupos de interés.

3.5. Definición del objeto de estudio y tipo de investigación

Objeto de estudio

Analizar el programa de RSE de una PyMe del sector energético en Colombia, siguiendo la metodología propuesta por Óscar Iván Pérez Hoyos, identificando el papel que cumple la comunicación en el desarrollo de acciones relacionadas con la Responsabilidad Social.

Tipo de investigación

La investigación es *mixta*. En los instrumentos para la recolección de información, específicamente la encuesta, se cataloga lo *cuantitativo* y con la entrevista semiestructurada, el análisis de resultados y los lineamientos de la metodología en general del texto base, lo *cualitativo*.

3.6. Protocolo de investigación

La investigación aquí expuesta se realizó de acuerdo a la metodología propuesta por Óscar Iván Pérez Hoyos. Inicialmente se realiza un rastreo documental para abordar más sobre los temas e identificación de las variables y sobre las estrategias de comunicación. Se contrastan diferentes perspectivas sobre RSE, partiendo de un enfoque general sobre el tema hasta abordar el contexto colombiano en esta materia, teniendo en cuenta los postulados de algunos autores referidos en el estado del arte de la investigación; además de la identificación del papel de la comunicación y los grupos de interés en la implementación y el éxito de las políticas de RSE.

Seguidamente, se hace la identificación y selección de PyMe como prueba piloto, lo que permite la ejecución de un proceso de análisis de las más apropiadas para la investigación.

La metodología para la selección de la PyMe, consiste en un proceso de análisis, partiendo de las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Bogotá (para el caso concreto), que además de implementar programas de RSE estuvieran adscritas a Pacto Global Colombia. Luego, se contacta a estas organizaciones vía correo electrónico y telefónica, con el propósito de generar un acercamiento con la persona encargada de Responsabilidad Social al interior de las mismas, para que más adelante pudieran abrir un espacio dentro de su agenda y tener una reunión presencial con los investigadores y la líder del proyecto de investigación.

A cada investigador se le asigna una de las PyMes con las cuales se realiza el trabajo de campo y la ejecución de una entrevista semiestructurada y encuesta, aplicada a los expertos en RSE.

Luego, se organiza la documentación inicial, haciendo un reconocimiento organizacional sobre la PyMe seleccionada, para proceder al trabajo de campo.

Más adelante, se elaboran y consolidan las preguntas definitivas para la ejecución de la entrevista. En este punto se hace una revisión detallada de las mismas y las correcciones pertinentes, de acuerdo con los lineamientos de la directora de investigación.

Siguiendo con el proceso, se realiza la entrevista a la persona encargada del programa de RSE en la PyMe del sector energético seleccionada, que, para el caso concreto fue el encargado de la coordinación HSEQ de la empresa; en el desarrollo de la misma, se socializa la premisa de protección de datos, especificando que la información recopilada será estrictamente confidencial y los resultados solo serán utilizados para fines académicos; además se aplica la encuesta elaborada

y autorizada por el equipo de investigación del semillero de Comunicación Estratégica y Sostenibilidad de la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano .

Se aplican los instrumentos de recolección de información, se realiza una visita a las instalaciones físicas de la empresa, se analiza la información suministrada a la luz de los postulados de autores identificados en el rastreo documental. Para luego hacer un análisis de observación cualitativo sobre el contexto actual de la PyMe en materia de RSE y comunicación, continuando con la sistematización del trabajo de campo.

En la etapa final, se tabulan los datos arrojados por la encuesta y por la entrevista semiestructurada, realizando un análisis cualitativo de estos, que consiste en la elaboración de una línea de tiempo de RSE de la PyMe y se realiza la triangulación de resultados, analizando las premisas producto del estudio, con el fin de contrastar, corregir y validar la información recolectada en la documentación inicial y en el trabajo de campo.

Según Pérez (2016), la triangulación cumple una función determinante en las metodologías de investigación cualitativa, toda vez que permite identificar *convergencias* (postulados de autores, comprobados o evidentes de acuerdo con los resultados del trabajo de campo), *divergencias* (postulados de autores que, de acuerdo al trabajo de campo pueden ser cuestionables para el investigador) y *comentarios* (punto de vista del investigador sobre convergencias y recomendaciones referentes a las divergencias). (p. 117)

En este punto, se relaciona la construcción de una bitácora de investigación, Pérez (2016), que es “un conjunto de notas en las cuales el investigador registra de manera progresiva, sistemática y comprensiva los aprendizajes y avances”. (p. 119)

Por otro lado, se aplica la matriz DOFA desde el enfoque de Comunicación Estratégica y RSE y se hace una identificación cualitativa de los impactos del programa de RSE en relación con los grupos de interés.

Se recopilan las estrategias transversales de análisis de la información, rescatando las acciones más destacadas en el estudio de caso y se contrastan con postulados teóricos significativos, para pasar a la elaboración de un reporte (Pérez, 2016), donde relacionan los resultados del DOFA, priorizando en factores de éxito a través de postulados teóricos que se contrastan con posibles oportunidades de mejora. (p. 138)

Por último, se redacta el informe final con el objetivo de dar a conocer los resultados por los grupos de interés, además de las conclusiones generales, y las recomendaciones en relación con la mitigación de los problemas identificados. Finalmente relacionamos y referenciamos la documentación consultada y la bibliografía. En el gráfico 1 se muestra la metodología propuesta por Oscar Iván Pérez Hoyos en su libro “Metodología para la elaboración de estudios de caso para la Responsabilidad Social”

Gráfico 1

Metodología para la elaboración de estudios de caso cualitativo en RSE



Fuente: Pérez (2016). Esquema 3. (p. 55) Metodología para la elaboración de estudios de caso para la Responsabilidad Social.

4. Marco teórico

El papel de la comunicación en la sociedad ha variado notablemente con el transcurrir del tiempo. De acuerdo con los postulados de grandes teóricos como Lasswell, en el libro de Castro (2012), entre 1900 y 1940, la comunicación era entendida como un fenómeno, cuyo objeto principal se centraba en la movilización de masas. Claro ejemplo de lo anterior es la propaganda Nazi, la cual logró estandarizar el pensamiento de miles de ciudadanos a partir de las ideas de Adolf Hitler, todo esto, gracias a las estrategias de Joseph Goebbels, uno de sus colaboradores más cercanos. Después de la segunda guerra mundial, el modelo de Goebbels se replicó por todo el mundo. Las empresas de ese entonces centraban su operación en la producción y la generación de utilidades a gran escala; a través de la publicidad estas podían controlar el comportamiento de los consumidores de acuerdo con sus intereses, actuaban como lo que Ramonet (2002), en su obra denomina “rebaño desconcertado”. (p. 12)

Durante el siglo XX, gracias a los avances tecnológicos hubo una expansión de fronteras significativa, que trajo como consecuencia un intercambio cultural, a esto se suman las crisis económicas y ambientales, que generaron en los individuos una postura más activa en temas de participación y movilización ciudadana reivindicando sus derechos; se gestaron movimientos que buscaban romper el *statu quo*. Esta situación afectó significativamente a las organizaciones de la época, pues se empezaban a evidenciar las conductas de rechazo en los usuarios a ciertas prácticas que atentaban contra la preservación ambiental, lo que, además, se reflejó en la disminución de ganancias. En ese momento, las crisis internas generaron un daño reputacional significativo, razón por la que fue necesario estudiar a la sociedad y su entorno desde la comunicación.

Entre finales del siglo XX e inicios del XXI, la ventaja competitiva de las organizaciones dejó de centrarse en la aplicación de procesos innovadores, pasando a la identificación de las necesidades de los consumidores; esto trajo consigo una reestructuración en la operación de muchas organizaciones, dando gran importancia a la comunicación como elemento fundamental de las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.

Hoy, esto ha seguido cambiando, las organizaciones han tenido que demostrar qué tan socialmente responsables son para sobrevivir en el mercado, a esto se suman todos los tratados y modelos estándares tales como Pacto Global; los cuales se enfocan en lineamientos que apuntan a la sostenibilidad y que muchas empresas utilizan como bandera, para sobresalir por encima de su competencia.

Según Morelo (2016), “la visión integral de la empresa se fundamenta en que esta debe tener un alto sentido de RSE, provocando un desarrollo que asegure el bienestar de todos los que se relacionan con ella, aspirar a un desarrollo sostenible donde la cultura de todos responda a lógicas económicas, sociales y ambientales coherentemente alineadas.

La empresa debe estar consciente del papel que le compete desempeñar desde el punto de vista histórico y su rol en la sociedad para aumentar su valor a largo plazo considerando los beneficios tangibles e intangibles. Desde su constitución integral está llamada a cumplir las normas internacionales y políticas públicas para alcanzar la efectividad en el logro estratégico de sus objetivos. Gestionando sus riesgos ambientales y sociales a lo largo de su cadena de valor, tanto por el riesgo que implica para su reputación como por la amenaza de no obtener los bienes y servicios en las condiciones óptimas que exige la realización de sus operaciones habituales. Así, una cadena de suministros responsables requiere de una sistematización que incluye desde la definición de criterios ambientales y sociales, pasando por los sistemas de evaluación y

selección, hasta el trabajo conjunto con el proveedor para que pueda ser social y ambientalmente responsable... Lamentablemente, Latinoamérica y el Caribe avanzan muy lentamente en la incorporación de la RSE en la cadena de valor”. (p. 50)

Es entonces cuando la comunicación se convierte en un eje transversal para la implementación de acciones relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial – RSE, en las organizaciones, coadyuvando al fortalecimiento de la identidad, la cultura, la imagen y la generación de estrategias efectivas que movilicen a todos los grupos de interés y a las mismas, a trabajar por la construcción de un mundo mejor.

Aunque en el siglo pasado se hablaba de RSE, desde un enfoque netamente lo social, hoy el reto está en mantener una relación cimentada en la confianza con los diferentes grupos de interés y ver más allá de la perspectiva filantrópica.

Orjuela (2011), contempla la RSE del nuevo siglo como “una forma de entender la gestión empresarial desde el impacto social y ambiental de su negocio, tratando de generar rentabilidad para los empresarios y bienestar social. Para ello, tienen en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos sociales a los que impactan (directa e indirectamente) con la actividad de la organización o empresa. Cuando se habla de grupos sociales, se hace referencia a los públicos de interés: accionistas, empleados y sus familias, proveedores, autoridades, comunidad, consumidores, medio ambiente, medios de comunicación y las demás audiencias que la empresa considere pertinente”. (p. 141)

Ahora bien, la participación de los stakeholders es fundamental para el éxito de los programas de Responsabilidad Social en las empresas, puesto que esta última se contempla como una responsabilidad compartida.

Teniendo en cuenta esta definición, las organizaciones que siguen lineamientos enfocados a RSE, han de tener en cuenta a todos los grupos de interés en sus acciones, involucrándolos y motivándolos a asumir una posición activa dentro de los programas; para ello emplean ciertas dinámicas que combinan lo social, lo ambiental y lo económico.

Los individuos de hoy, se interesan por saber la manera cómo están operando las empresas y el impacto que estas generan en su entorno más cercano, por ello, es necesario comunicar las acciones que se adelantan desde el interior de las mismas para mantener vínculos cordiales con las comunidades y no ver afectada la operación.

Hay diversas maneras de comunicar los avances que realizan las empresas, uno de ellos es a través de informes con una periodicidad determinada y rendiciones de cuentas donde se involucren a los actores que intervienen directa o indirectamente en los programas, con el objetivo de mejorar los procesos y generar un equilibrio con los participantes.

En opinión de Mellado (2009), “para asegurar sus ventajas competitivas y su continuidad a largo plazo, las organizaciones han debido comprender que ya no sólo basta con satisfacer la demanda de los clientes directos, sino que, al mismo tiempo, es prioritario gestionar las expectativas de todas las partes interesadas en relación con la empresa”. (p. 25)

Aunque se puede inferir que algunas organizaciones emplean lineamientos de RSE, para acceder a beneficios tributarios y generar cierto estatus en el sector, otras lo hacen con el propósito de retribuir de cierta manera a la sociedad por los recursos utilizados en sus operaciones diarias, propendiendo a mejorar la calidad de vida de los individuos en general.

Según Mellado, C. (2009). “la RSE no se ejerce por decreto ni se instala de un día para otro en una empresa. Para que su implantación sea real es necesario un cambio de mentalidad

corporativa, así como el establecimiento de políticas que sean coherentes con el plan estratégico de cada organización, generando una cultura de valores dentro del grupo que la conforma”. (p. 26)

Es por esto que Pérez (2016), expresa que, de acuerdo con la Secretaría para los Principios de Inversión Social, en Colombia, las organizaciones que ejecutan su inversión social pueden clasificarse en primera instancia, como *negocios tradicionales*, cuya actividad económica es el centro de todo, dejando a un lado las condiciones de la sociedad y las comunidades en las que la empresa está inmersa; por otro lado existen los *negocios responsables*, que se contemplan como la primera modalidad de inversión social en el marco de la RSE, pues estos apuntan hacia una sostenibilidad económica, social y medioambiental, preocupándose por sus grupos de interés y minimizando el impacto de procesos de producción; y por último, los *negocios inclusivos*, que, de acuerdo con el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible – Cecodes, son definidos como “las iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida”; los *negocios sociales* que buscan la satisfacción de los objetivos sociales y ambientales; y los *proyectos filantrópicos* que hacen referencia a la entrega voluntaria que hacen las organizaciones para atender a las comunidades económicamente desfavorecidas. (p. 39)

En Colombia son muchas las empresas que han tomado la decisión de seguir lineamientos relacionados con RSE, teniendo en cuenta las iniciativas que entidades como Pacto Global Colombia y Transparencia por Colombia, adelantan para motivar a más empresarios a que se sumen a estas acciones, dando a conocer su compromiso en procesos de acompañamiento y control para que las organizaciones independiente de su tamaño, puedan mantener estos

programas a largo plazo y generar una ventaja competitiva, determinante para su crecimiento y permanencia en el tiempo.

Para Mellado (2009). “Hace algunas décadas, sólo las grandes empresas realizaban y difundían acciones de RSE, producto de que las primeras iniciativas destinadas a su ejecución solían ser muy costosas”. (p. 27) No obstante, y a medida que estas prácticas fueron extendiéndose, la RSE ha comenzado a ser un elemento validado, no sólo por las grandes empresas, sino también por las PyMes.

Hoy, con un el uso efectivo de la comunicación, las PyMe pueden lograr ser reconocidas por la implementación de programas enfocados a RSE, al punto de adquirir cierto posicionamiento en el mercado gracias a su desarrollo social.

5. Desarrollo de la investigación

5.1. Descripción de la PyMe

Siguiendo lineamientos de la política de Habeas Data, la información recolectada en el estudio de caso es confidencial y se protege el nombre de la organización y de la persona que suministró la información para la investigación.

La PyMe seleccionada es una empresa pequeña ubicada en la ciudad de Bogotá, perteneciente al tercer sector, que brinda servicios de consultoría, capacitaciones y obras relacionadas con ingeniería eléctrica y gestión integral de la energía. Cuenta con 10 empleados, el 70 % de ellos son ingenieros electricistas e industriales. Tiene más de 30 de años en el mercado, y es proveedora de grandes empresas que suministran energía en Colombia. Desde el año 2008 sigue lineamientos de Pacto Global.

5.2. Descripción de la política de RSE

La PyMe implementa un programa de Responsabilidad Social con un enfoque social y ambiental. Ha desarrollado acciones con sus trabajadores, a través de apoyos e incentivos en materia de vivienda y educación, además ha seguido lineamientos en contra del acoso laboral. Con la comunidad del entorno cercano han realizado proyectos sociales de carácter educativo y ambientales a través de brigadas para la plantación de árboles. Por otro lado, apoyan fundaciones de zonas vulnerables en pro de mejorar la calidad de vida de los beneficiarios.

Se encuentran adscritos a Pacto Global (2018)., por lo cual “alinean sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: Derechos

Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Lucha Contra la Corrupción, es así como contribuyen a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Cuentan con varios reconocimientos en Gestión de Calidad, tales como Sistema Integrado de Gestión, Gestión de Calidad, Gestión Ambiental y Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional. Todas estas certificaciones le han permitido a la empresa, objeto de análisis, generar una cadena de valor con sus grupos de interés.

5.3. Caracterización del programa de RSE de la PyMe

La información consignada a continuación se obtuvo a través de las publicaciones existentes en la página web de la PyMe bogotana del sector energético intervenida.

5.3.1. Problemática que intenta resolver

Mejorar la calidad de vida de los grupos de interés a través de distintas acciones sociales y ambientales.

5.3.2. Objetivos del programa

Destacarse entre las empresas del sector con la ejecución efectiva del programa de RSE, logrando que tales acciones identifiquen a la empresa y sean una garantía para que los clientes reciban servicios transparentes, seguros, oportunos y de excelente calidad.

5.3.3. Modalidad de inversión social

La empresa de acuerdo con las características de su programa de RSE, es un *negocio social*, puesto que centra sus esfuerzos en el desarrollo de acciones sociales y ambientales con la comunidad, además, también se inscribe en la categoría del continuo organizacional definido por Pérez (2016), como *proyecto filantrópico*, pues apoya a fundaciones en la ciudad de Bogotá con recursos económicos, en pro de mejorar las condiciones de personas en condición de vulnerabilidad.

5.3.4. Esquema de implementación

La implementación del programa de RSE de la empresa en estudio, se realiza través de alianzas, aunque desde el interior de la PyMe, también se lideran acciones con las comunidades, los proyectos con fundaciones y la capacitación de empleados y empresas proveedoras, además se entregan incentivos con el apoyo de dos grandes proveedores del sector energético nacional. Por otro lado, el proyecto de arborización, cuya campaña lleva por nombre “adopta un árbol”, se realiza de la mano con el Jardín Botánico de Bogotá.

5.3.5. Recursos utilizados

Recursos *monetarios*, para la generación de incentivos y el aporte a fundaciones y *talento humano* a través la participación de los trabajadores en las actividades de relacionamiento y sensibilización con la comunidad cercana, además del aprovechamiento del capital humano para la capacitación de personas en temas relacionados con el sector energético.

5.3.6. Grupos de interés beneficiados

Internos: Trabajadores

Externos: Proveedores, clientes, socios, comunidad cercana y fundaciones.

5.3.7. Resultados del programa

La implementación del programa de RSE ha permitido que muchos clientes prefieran la empresa sobre la competencia, lo que ha permitido aumentar los ingresos al interior de la misma y alcanzar las metas propuestas de una manera más eficiente. El nivel reputacional ha tenido un aumento favorable significativo.

5.3.8. Área y periodo

El programa de RSE se desarrolla al interior de la empresa con los trabajadores y con los grupos de interés externo, involucrando a la comunidad del Barrio San Martín en la ciudad de Bogotá, lugar donde se encuentra la sede física de la PyMe. El trabajo con fundaciones varía dependiendo de los acuerdos que se establezcan con las empresas aliadas. El periodo en el cual se ejecutan estos programas varía de acuerdo con las acciones propuestas, en su gran mayoría a corto plazo.

5.4. Entrevista semiestructurada y encuesta

(Ver formatos en anexos 1 y 2 respectivamente).

5.5. Observaciones cualitativas del trabajo de campo

Después de aplicar la entrevista y la encuesta a la persona encargada de RSE en la empresa, se evidenciaron las siguientes situaciones:

- La empresa no genera un equilibrio entre los factores social, económico y ambiental.
- El trabajador encargado de manejar los temas de RSE tiene otras funciones al interior de la empresa, específicamente en salud, seguridad, medio ambiente y calidad (HSEQ); por tanto, el tiempo dedicado a su gestión en RSE es limitado.
- La empresa sólo genera un acercamiento con la comunidad cercana, para el caso específico personas del barrio San Martín.
- En algunos casos no hay retroalimentación acerca de la efectividad de los programas por parte de los grupos de interés.
- Aunque la empresa sigue lineamientos de Pacto Global, el programa de Responsabilidad Social presenta falencias notorias.
- La comunicación es irrelevante. No es transversal en los procesos de RSE.
- La página web de la empresa está desactualizada, por tanto, la información que aparece consignada allí es obsoleta.
- Los informes de RSE no son de acceso público en general y el último que aparece es del año 2009.
- La información existente en materia de RSE, es muy básica y elemental, teniendo en cuenta las certificaciones que tiene la PyMe y su adhesión a Pacto Global.

5.6. Sistematización del trabajo de campo

(Los documentos tales como archivos de audio, agenda de empresas, cartas a empresas y ejecución de entrevista semiestructurada, encuesta y otros resultantes del trabajo de campo se encuentran consignados en la carpeta de anexos).

6. Resultados

6.1. Tabulación de resultados

6.1.1. Entrevista semiestructurada

Los datos consignados a continuación hacen parte de los resultados de la entrevista realizada a la persona encargada de la Coordinación HSEQ de la PyMe bogotana del sector energético seleccionada. El objetivo de este ejercicio consistió en conocer el programa de RSE de la empresa y las prácticas de gestión de la comunicación en el desarrollo del mismo.

P.1. ¿Cuál cree usted que es el papel que cumplen los procesos de comunicación en la empresa?

La comunicación al interior de la empresa busca llegar a un fin común, que es la divulgación de los programas de RSE y el relacionamiento con los diferentes grupos de interés. Los clientes y los proveedores son importantes para el desarrollo de acciones de Responsabilidad Social.

Es claro el rol de la comunicación en la implementación de programas de RSE, pues a través de esta se busca movilizar a los grupos de interés con la ejecución de acciones sistemáticas que propendan por dar a conocer las iniciativas de la empresa, sin embargo, esta no se lleva a cabo de manera efectiva.

Para este ítem, Orjuela (2011) contempla que la comunicación en las organizaciones, independientemente de su tamaño, debe ser considerada como un proceso transversal donde todos los actores que intervienen directa o indirectamente son responsables de la misma. Así, se

deben fortalecer las acciones comunicativas dentro de la empresa, pues para el citado autor, si los procesos comunicativos no se practican de manera adecuada, bajo directrices específicas de expertos en el tema, esta puede jugar en contra de la PyMe, convirtiéndose en la otra cara de la moneda de la RSE.

P.2. ¿Cuál es el objetivo general de la comunicación de su empresa en relación con la RSE?

La empresa se encuentra adscrita a Pacto Global. A través de la comunicación sigue los lineamientos establecidos, especialmente en el desarrollo de los programas sociales y ambientales que se realizan con los grupos de interés.

La comunicación es importante en la generación de alianzas con entidades tales como el Jardín Botánico para la implementación de campañas como la que están llevando a cabo con la siembra de árboles, de la mano de la comunidad del barrio San Martín en la ciudad de Bogotá.

Se debe contemplar a la comunicación como el motor de las empresas en relación con la buena implementación de programas de RSE. En opinión de Orjuela (2011), “La comunicación se debe gestionar desde los valores institucionales, para luego proyectarlos hacia la sociedad, convirtiendo a cada uno de sus colaboradores en los primeros voceros de lo que es y representa la organización. Para ello es importante que la comunicación sea entendida como el eje transversal que coadyuva en la alineación de la estrategia y de la cultura organizacional, convirtiéndose en el motor para motivar, informar, generar sentido de pertenencia y lograr cambios en la cultura desde la RSE, promoviendo la inclusión de la ética, la divulgación de los modelos y apropiación de prácticas para llegar a ser socialmente responsables”. (p. 150)

P.3. ¿Qué tipo de prácticas de comunicación de RSE ha desarrollado su empresa?

Prácticas de trabajo con la comunidad, también con los clientes, la empresa hace parte de un grupo tecnológico con dos grandes empresas del sector energético en Colombia, con las cuales realizan acciones conjuntas en temas ambientales y de desarrollo sostenible. El gerente de la empresa aporta sus conocimientos en eficiencia energética a proveedores y clientes finales a través de conferencias, de actividades educativas y de formación.

La comunicación a pesar de estar presente en todos los procesos no tiene lineamientos claros, por lo cual el programa de RSE a pesar de tener una respetable antigüedad, resulta débilmente posicionado y medianamente conocido por los grupos de interés.

Según Castaño (2011), “Los rastreos sobre RSE en Colombia indican que la mayoría de las empresas responden con acciones importantes de gran relevancia e impacto social, sin embargo, no hay indicios de que estas acciones sean comunicadas a los empleados y menos aún de que estos tengan participación activa en dichas acciones”. (p. 177). La socialización de los programas de Responsabilidad Social más allá de hacerse con los trabajadores debe necesariamente involucrar a todos los grupos de interés, de esta manera se conocerán las falencias en los procesos, permitiendo hacer ajustes y conocer realmente los intereses de estos actores para el éxito de las iniciativas.

P.4. ¿Cómo articula la política de RS en la planeación estratégica de la empresa?

Según la coordinación entrevistada el programa de RSE está articulado en la Planeación Estratégica de la empresa, y se encuentra enfocado al relacionamiento con clientes y proveedores específicamente.

Durante la planeación estratégica, todos los trabajadores deben tener conocimientos sobre RSE, de tal manera que puedan demostrarlo en su acercamiento con los grupos de interés.

El objetivo principal es incentivar a los grupos de interés para que accedan y conozcan los servicios de la empresa, especialmente todo lo relacionado con eficiencia energética.

Es así como la comunicación debe estar articulada dentro de la planeación estratégica en relación con los programas de RSE en la empresa. Orjuela (2011), afirma que “para realizar una planificación estratégica de comunicación para la RSE, se debe iniciar por determinar los públicos de interés para la organización, de acuerdo con su cultura corporativa, objetivos organizacionales, comunicacionales y de RSE, para luego definir estrategias, tácticas, diseñar el tipo de mensajes y canales, así como la intencionalidad de estos, para lograr el impacto deseado, tanto desde la comunicación, como de la RSE. Por supuesto, se puede dejar de lado la definición de indicadores de gestión, con el fin de dar mayor rigor y seriedad a las propuestas dentro de la organización”. (p. 147)

P.5. ¿Qué factores pueden influir para no desarrollar efectivamente acciones de comunicación de RS en las empresas?

Según la coordinación de HSEQ, una barrera que existe para la implementación efectiva del programa de RSE en la empresa es la falta de iniciativa por parte de algunas empresas que hacen parte de los clientes y proveedores. Por otro lado, en relación con algunos sectores de los grupos de interés, no se genera la participación suficiente.

En palabras de Orjuela (2011), “En el enfoque actual, centrado en los stakeholders o públicos de interés, el proceso está basado en la responsabilidad que amplía sus ámbitos,

entendiéndose para que cada individuo que se sienta o pueda verse afectado por las acciones de la empresa, pueda demandar la responsabilidad de esta. En este nuevo enfoque, el *accountability* se concibe como un proceso dinámico, en el cual los stakeholders pueden participar en todos los niveles de toma de decisiones de la empresa y pueden exigirle responsabilidad”. Es así como se puede evidenciar que la RSE debe ser una responsabilidad compartida entre la empresa y sus públicos de interés, situación fundamental para el éxito de las mismas. En este punto, para mitigar el problema la empresa debe adoptar lineamientos de *accountability* para movilizar la participación activa de sus grupos de interés en las acciones enfocadas a la RSE. (p.146)

P.6. ¿Cuáles son las debilidades de las acciones de comunicación de RS en la empresa?

No hay una persona que se encargue específicamente de los temas de comunicación y RSE al interior de la empresa, por otro lado, a pesar de que se realizan procesos de socialización estos no se comunican de manera óptima. Tampoco hay canales de comunicación efectivos, la página web es obsoleta y no hay redes sociales.

En este apartado, nos manifestamos de acuerdo con Mellado (2009), quien afirma que “En la práctica, la mayor parte de PyMe s que han desarrollado iniciativas de RSE, las han incorporado en la gestión de su negocio sin siquiera saberlo, ni comunicarlo.

En este sentido, pareciera existir un desconocimiento del impacto de sus acciones en el ambiente y en su comunidad. Primero, porque no se le ha dado importancia a la gestión de la comunicación como estrategia de valor empresarial. Y segundo – y como consecuencia de lo primero- porque el no manejar la comunicación como un elemento estratégico indispensable en

el buen gobierno corporativo, ha hecho que la RSE se transforme en un trabajo espontáneo muchas veces, pero no gestionado eficazmente por este tipo de organizaciones, las cuales poseen una composición estructural que les permitiría, en teoría, desarrollar la RSE dentro de un plan comunicacional, añadiendo valor a su marca y reputación.” (p. 29)

Al implementar efectivas acciones comunicativas al interior de las empresas en relación con los programas de RSE, se facilitarán las acciones establecidas con los diferentes grupos de interés y el alcance de objetivos se hará de una manera más eficiente, especialmente con temas que fortalezcan el capital humano al interior de la misma.

P.7. ¿Cómo evalúa la empresa el impacto de las acciones de comunicación de RS en sus públicos de interés?

No hay mediciones específicas para evaluar el impacto del programa de RSE con los grupos de interés. Expresan que en este punto aún se basan en el voz a voz y la comunicación cara a cara especialmente con proveedores. No existe una sistematización de procesos comunicacionales.

Existe únicamente una encuesta para los clientes, en la cual la PyMe puede conocer el nivel de satisfacción de estas empresas en relación con los servicios prestados y su política de RSE. Se realiza un control anual, donde se obtienen datos estadísticos que permiten hacer correcciones en los procesos.

El feedback es determinante para generar vínculos efectivos con los grupos de interés, conocer sus inquietudes y necesidades, para así poder avanzar en las iniciativas de RSE, es por ello que siempre debe existir un control sobre los procesos de relacionamiento y darle en una

misma proporción y la participación adecuada a cada uno de los actores, para evaluar el éxito de las acciones de Responsabilidad Social y modificar o ajustar los puntos que sean necesarios. En este caso nos adscribimos a Morelo (2016), cuando afirma que “Toda empresa debe ejecutar un plan de responsabilidad social que conlleve a actividades de medición y reporte de sus impactos con redición de cuentas y transparencia.” (p. 44). No obstante, al rescatar el valor de la comunicación estamos de acuerdo con Orjuela (2011), cuando afirma que “Se debe recordar que todo lo que la empresa hace y comunica genera un vínculo con su entorno”. (p. 144)

P.8. ¿Qué actividades de comunicación desarrolla con cada uno de ellos?

La empresa realiza actividades de socialización y capacitación en temas de eficiencia energética a grandes proveedores y clientes. Por otro lado, se llevan a cabo iniciativas con la comunidad del barrio San Martín, especialmente en temas sociales y ambientales, el apoyo a fundaciones y los incentivos económicos y emocionales a los trabajadores y sus familias para su crecimiento profesional y personal.

Según Mellado (2009), “Una cosa es ser socialmente responsable, y otra muy distinta es gestionar comunicacionalmente dicha RSE”. (pág. 29). De acuerdo con la respuesta para el caso concreto, de la empresa en estudio, no se está gestionando la comunicación desde la RSE, pues los procesos se quedan en lo básico y no existe un plan que apunte el óptimo alcance de objetivos en esta materia.

P.9. ¿Cómo construye la empresa el capital social, entendido como una oferta de valor y una acción de empoderamiento comunitario que contribuye al desarrollo? ¿Cuál es el aporte de la empresa a sus públicos de interés?

La empresa está iniciando la etapa de construcción de Capital Social - CS, a través de la identificación de necesidades en los grupos de interés, especialmente en la distribución de recursos a población vulnerable a través de fundaciones.

En la PyMe analizada, el concepto de CS no es familiar, situación que puede poner en vilo la efectiva ejecución de un programa de RSE, puesto que se deben generar iniciativas que le apunten a este tema para empoderar a los grupos de interés en los procesos de Responsabilidad Social, lo cual se optimiza a través de la comunicación planificada conscientemente.

Para Morelo (2016), en relación con la construcción de CS en las organizaciones, “se debe hacer una transformación para emprender el nuevo camino de la RSE, comenzando por los conceptos y la lógica con la que actúa el ser social desde el sentir, pensar y actuar; tomando en consideración la influencia que ejerce el capital social en la Responsabilidad Social Empresarial, dado que toda empresa, además de la inversión y de los activos financieros requiere del talento humano de un Capital Social constituido por la confianza, la solidaridad, la ética, los valores, la reputación y el compromiso de los empleados y demás individuos partícipes de la organización. Todo ello exige que una empresa que decide iniciar con seriedad un Plan de Responsabilidad Social Empresarial debe tener claro las responsabilidades de los líderes organizacionales y su Capital Social”. (p. 48)

P.10. ¿Qué beneficios ha tenido la empresa después de implementar un programa de comunicación en RS?

El principal beneficio que ha tenido la PyMe ha sido el reconocimiento en el sector.

Gracias a la implementación del programa de RSE y las acciones de la empresa, uno de sus clientes obtuvo el premio nacional de Eficiencia Energética.

Los grandes clientes apoyan a las PyMes como lo afirma la empresa en estudio, aprovechando su músculo financiero para que no se generen inconvenientes en temas de facturación. Con estas iniciativas pequeños proveedores han logrado también contratar con clientes significativos y grandes compradores a nivel nacional. Se reconoce el esfuerzo de una empresa pequeña en sus avances en pro de la implementación efectiva de un sólido programa de RSE.

En este contexto, para Castaño (2011), “Muchas empresas ven en la RSE la oportunidad para reducir impuestos y hacen expresamente lo mínimo necesario para cumplir con el requisito gubernamental, sin embargo, otras han encontrado en esta ley una forma de devolver a la comunidad lo recibido y de obtener satisfacción de la labor cumplida”. (p. 176). En ese sentido, la PyMe en cuestión se limita a cumplir únicamente con los requisitos básicos para un programa de RSE y se estanca en los procesos de retroalimentación y comunicación de los mismos a sus grupos de interés, pues se enfocan sólo en aumentar su nivel reputacional y en la generación de una ventaja competitiva.

6.1.2. Encuesta

Se aplicó el formato de encuesta a la persona encargada del programa de RSE de la empresa bogotana del sector energético, con el objetivo de tener un panorama detallado sobre las acciones de Comunicación Estratégica y Responsabilidad Social que desarrolla la PyMe, permitiendo a su vez apoyar y contrastar la información obtenida en el marco de la entrevista semiestructurada.

La persona encuestada tiene como profesión la Ingeniería Industrial y hace parte de la Coordinación HSEQ de la PyMe.

La encuesta es digital y se creó a través de una herramienta de Google, siguiendo lineamientos de los coinvestigadores en la ciudad de Bogotá, Medellín y Bucaramanga.

Al igual que en la entrevista se socializó la premisa de protección de datos.

La información que se relaciona a continuación es la tabulación general de las preguntas de la encuesta, dividida en tres grandes bloques: la información general de la empresa, la información de la empresa en relación con la RSE y la información de la empresa en relación con los procesos de Comunicación en RSE.

a. Información general de la empresa

1- Localización: Bogotá

2- Departamento: Cundinamarca

3- N° de empleados: De 0 a 50.

4- Antigüedad en el mercado: Más de 20 años

5- Presencia geográfica: Nacional

6- Origen: Nacional

7- Sector: Energético

8- Empresa adscrita a Pacto Global

b. Información de la empresa en relación con la RSE

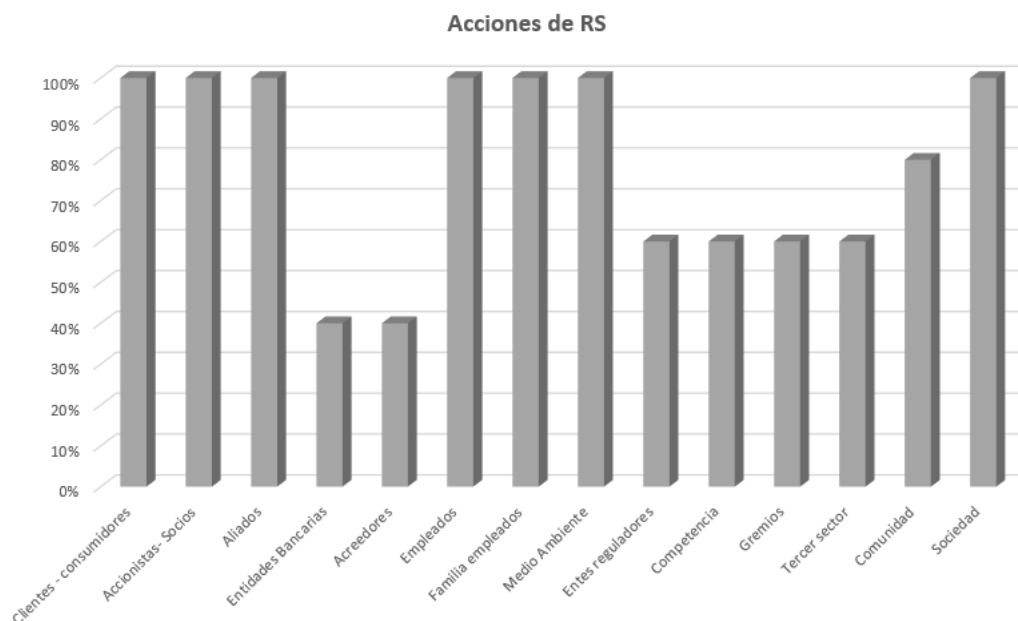
La empresa ha estado involucrada en programas de RSE y ha comunicado sus progresos a través de informes del Global Reporting Initiative - GRI; en este momento se encuentra en el ciclo de implementación del desarrollo de la política de Responsabilidad social. Esta PyMe enfoca su programa especialmente en las áreas social y ambiental.

La dependencia de la Gerencia Administrativa tiene a cargo el programa de Responsabilidad Social.

El nivel de concentración de las acciones de RSE en los siguientes temas o públicos de la empresa se representan en el siguiente gráfico, donde se estableció una tabla de calificación de 1 a 5, siendo 1 la valoración más baja y 5 la mayor o más significativa.

Gráfico 2

El nivel de concentración de las acciones de RSE en los públicos de interés



En la respuesta a esta pregunta, se puede evidenciar que la empresa en estudio enfoca sus acciones de RSE en un 100 % hacia los socios, accionistas, empleados, familiares de empleados, medio ambiente y comunidad. En un 60 % con los entes reguladores, competencia, gremios, tercer sector y sociedad en general, pues su trabajo se enfoca especialmente hacia las comunidades de su área de influencia. En un 40 %, centran sus esfuerzos con entidades bancarias y acreedores.

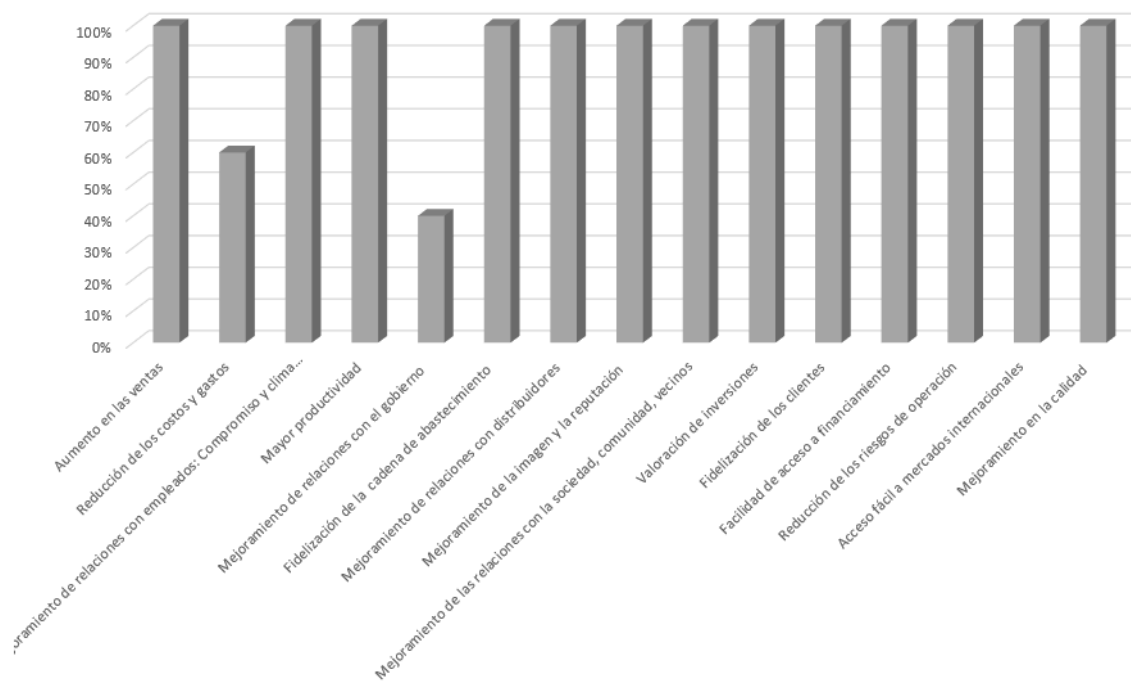
Por otro lado, las acciones que desarrolla la PyMe para la implementación de la RSE se enfocan en el cumplimiento de normas o leyes, donaciones o acompañamiento a causas lideradas por terceros, a través del trabajo que se realiza con las fundaciones, en lo que Pérez (2016), denomina como *proyecto filantrópico*, teniendo en cuenta los modelos de inversión social; los programas de responsabilidad ambiental para la gestión del impacto generado por la PyMe, que

se evidencia con la campaña “Adopta un árbol”, la cual se lleva a cabo de la mano con el Jardín Botánico de Bogotá y los programas de gestión social dirigidos a la comunidad impactada, para el caso concreto la comunidad del barrio donde se encuentra ubicada la empresa. Bajo estas dos aristas (social y ambiental), y según el autor, podríamos catalogar a la organización objeto de estudio como *negocio inclusivo*.

Los sucesos que motivaron la decisión de la PyMe para comprometerse con lineamientos de RSE fueron la valorización de la marca, la reputación, apertura de nuevos mercados, implementación de nuevos estilos gerenciales, estrategias de mercadeo y competitiva, el interés por la ética y el desarrollo social.

En el siguiente gráfico se evidencian los beneficios recibidos a través de la gestión en RSE al interior de la empresa, teniendo en cuenta la dinámica de evaluación bajo una escala de 1 a 5.

Gráfico 3

Beneficios recibidos por la empresa a través de la gestión de RSE

De acuerdo al gráfico, los beneficios recibidos por la empresa a través de la gestión de la RSE han permitido un significativo aumento del 100 % en ventas, mejoramiento de relaciones con los empleados, se han reflejado un mayor el compromiso y un mejoramiento del clima organizacional, una mayor productividad. Así mismo se ha alcanzado mayor fidelización de clientes y proveedores. Las acciones en RSE han propiciado un mejoramiento de relaciones con distribuidores, de la imagen y de las relaciones con los grupos de interés en general. Además de que se ha dado una mayor valoración a las inversiones, la reducción de riesgos en operación, el acceso fácil a financiamiento y a mercados internacionales y se ha incrementado la calidad; las

relaciones con el gobierno han mejorado en un 40 % y se ha alcanzado la reducción de gastos y costos en un 60 %.

En este contexto es evidente que, según Prieto & García (2012), los programas de RSE “pueden coadyuvar a desarrollar una nueva cultura empresarial con más ética. La implantación de estos modelos presenta la paradoja que, por un lado, beneficia la gestión integral y, por otro, la hace más compleja, en particular para la pequeña empresa”. (p. 4). De ahí, que la empresa en cuestión emplee estas acciones para generar una ventaja competitiva en el sector, fortaleciendo lazos con los diferentes grupos de interés, aprovechando al máximo el capital humano existente y las alianzas con grandes organizaciones para sobresalir y avanzar en temas de Responsabilidad Social, pues los públicos reconocen el esfuerzo que realiza la PyMe para sacar adelante las iniciativas, a pesar del bajo número de trabajadores.

c. Información de la empresa en relación con los procesos de comunicación en RSE

En la empresa las prácticas de comunicación no están articuladas con la cultura y la planeación organizacional, esto debido a que no cuenta con la capacidad operativa ni con recursos para contratación de expertos en comunicación de RSE.

7. Análisis de resultados

Después de estudiar los resultados obtenidos en el estudio de caso a través de la encuesta y la entrevista semiestructurada aplicada a los funcionarios del programa de RSE en la empresa seleccionada, se realizó el siguiente análisis cualitativo, expresado a través de unos postulados generales que serán la base para el proceso de triangulación de la información que veremos más adelante.

- La empresa implementa un programa de RSE enfocado a lo social y lo ambiental
- La responsabilidad de los actores participantes en las acciones de RSE debe ser compartida con los intereses de la empresa para el éxito de los programas.
- La empresa se limita a seguir los lineamientos para mantenerse adscrita a Pacto Global, sin embargo, no comunica los resultados del programa de manera efectiva y tampoco existe una retroalimentación de las acciones desarrolladas con los grupos de interés, situación que genera ausencia de reconocimiento o posicionamiento.
- La empresa no emplea la comunicación transversal como factor determinante para el éxito de los programas de RSE.
 - No existe personal con experiencia en comunicaciones, ni se contratan servicios de gestión comunicativa externa para la generación de estrategias de comunicación en RSE, por tanto, el programa de socialización es básico y estrictamente operativo.
 - Aunque el programa de RSE hace parte de la planeación estratégica de la empresa, no hay un enfoque proactivo – estratégico entorno a la gestión de comunicación de la RSE.

- No son evidentes las acciones para mitigar la falta de iniciativa en RSE de las empresas proveedoras, clientes y otros grupos de interés.

- La persona encargada del plan de RSE en la empresa no tiene claro el concepto de Capital Social.

- La empresa reconoce que gracias a la implementación de lineamientos de RSE, ha tenido ciertos beneficios comerciales, tributarios y reputacionales.

- En la empresa ninguna práctica de RSE está articulada integralmente a los procesos de comunicación y no se reconoce el interés de la misma por mejorar los canales comunicacionales para dar a conocer los resultados de su programa.

- La empresa, no invierte en tecnología y no articula esfuerzos para incursionar en las nuevas tendencias en tecnología de información y comunicación. No existe implementación de redes sociales, las cuales permiten una interacción efectiva con los diferentes grupos de interés.

7.1. Línea de tiempo del programa de RSE en la PyMe

- En el año 1989 se crea la empresa, prestando servicios de consultorías e ingeniería en temas energéticos con un enfoque sostenible.

- A partir del año 2000 la empresa empieza a involucrar a clientes y proveedores en su planeación estratégica.

- En 2004 la empresa empieza a implementar programas de RSE, generando acercamientos con la comunidad cercana e identificando sus necesidades.

- En 2008 la empresa se adhiere a Pacto Global, a partir de ese momento empiezan a rendir informes semestrales sobre su gestión en RSE.
- En 2009 la empresa toma la iniciativa de establecer formatos de evaluación donde los clientes puedan calificar sus servicios.
- En 2011 la empresa realiza actividades con la comunidad de su entorno cercano, concretamente del barrio San Martín, dando a conocer los servicios y el interés que esta tiene por mantener una relación cercana con las comunidades.
- En 2012 la empresa decide aprovechar su capital humano para capacitar a trabajadores de grandes empresas clientes y proveedores en materia de eficiencia energética.
- En 2014 la empresa inicia procesos de relacionamiento con fundaciones locales para ayudar a población vulnerable a mejorar su calidad de vida.
- En 2016 se realizan alianzas con algunos grupos de interés externos, principalmente clientes (empresas grandes), para apoyar la labor realizada en las fundaciones.
- En 2017 se genera una alianza con el Jardín Botánico de Bogotá, para llevar a cabo una campaña de arborización con la comunidad del Barrio San Martín que se dio a conocer con el nombre de “Adopta un árbol”, donde se realizaban actividades de acercamiento con la comunidad y se sumaran a las diversas iniciativas en materia de RSE que lidera la empresa.
- Hoy ad portas de cumplir 30 años en el mercado, la empresa sigue liderando diversas actividades con los distintos grupos de interés, a tal punto que se ha consolidado la participación y la motivación de estos en apropiarse de los proyectos de la misma manera que la organización, para el éxito de los programas de RSE a largo plazo.

7.2. Triangulación de la información

a. La empresa implementa un programa de RSE enfocado a lo social y lo ambiental.

Convergencias: Los negocios inclusivos, que, de acuerdo con el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible – Cecodes, son definidos como “las iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida”. (Pérez, 2016, p. 41)

Divergencias: Los programas de RSE por lo general logran generar un equilibrio entre lo social, lo ambiental y lo económico. (Pérez, 2016, p. 34)

Comentarios: El autor Óscar Iván Pérez hoyos, en su texto habla de la acción de triple cuenta de resultados, pero cuando se llega a la práctica, no se identifica este equilibrio entre los factores social, ambiental y económico, puesto que las empresas centran sus esfuerzos más en unos puntos que otros, teniendo en cuenta el interés común y el logro de buenas relaciones con los grupos de interés.

En Colombia las empresas en general y teniendo en cuenta la ejecución del programa de RSE de la PyMe en cuestión, los esfuerzos se centran más hacia lo social y lo ambiental, sin generar un equilibrio con lo económico, lo cual significa que falta mucho para seguir lineamientos enfocados a la sostenibilidad.

b. La responsabilidad de los actores participantes en las acciones de RSE debe ser compartida con los intereses de la empresa para el éxito de los programas.

Convergencias: “Cuando se habla de la afectación de la organización desde sus stakeholders y cómo esta misma puede afectarlos, se denota una vía de doble sentido que implica intercambio, diálogo y la construcción de una cultura social, donde la RSE se convierte en un valor organizacional que se proyecta a su entorno para generar bienestar y progreso entre sus públicos”. (Orjuela, 2011, p.148)

Divergencias: La PyMe seleccionada en relación con el programa de RSE se limita a ejecutar acciones de Responsabilidad Social con los grupos de interés sin generar la construcción de Capital Social para que estos cumplan un rol determinante en los procesos.

Comentarios: La empresa debe aunar esfuerzos con los grupos de interés para empoderarlos en las acciones de RSE de acuerdo al postulado del autor referenciado, con ello se generará una responsabilidad compartida, fundamental para el éxito de las iniciativas. Estamos de acuerdo con Castaño (2011), cuando afirma que se debe facilitar el seguimiento de las expectativas de los grupos de interés y establecer un modelo de comunicación con todos ellos.

c. La empresa se limita a seguir los lineamientos para mantenerse adscrita a Pacto Global, sin embargo, no comunica de manera efectiva los resultados del programa. No existe retroalimentación sobre las acciones desarrolladas con los grupos de interés, situación que genera falta reconocimiento y de posicionamiento.

Convergencias: “Los límites de la empresa cada vez se amplían y está más a la vista de sus públicos o stakeholders, que la organización comunica a través de lo que hace y hasta de lo que deja de hacer; comunica con sus mensajes planificados, a través de sus marcas, productos y servicios; con su comportamiento legal, fiscal y financiero; con su relación con los proveedores;

con la comunidad, a través de los empleados y sus familias; y en general, con todos los públicos con los que deba relacionarse de acuerdo con la naturaleza y entorno del negocio”. (Orjuela, 2011, p. 139)

Divergencias: La garantía que ofrece a las empresas la adscripción a Pacto Global.

Comentarios: El programa de comunicación en RSE que implementa la empresa en cuestión, según se infiere de los resultados de la encuesta es débil, sin embargo, esto es motivo suficiente para no seguir adscrita a Pacto Global, donde una de las acciones primordiales más allá de rendir los informes, consiste en la socialización de los mismos, punto que la PyMe no cumple de manera eficaz, pues estos procesos tienen fallas comunicacionales y a pesar de ello, siguen usando como bandera y respaldo sus iniciativas de Responsabilidad Social. En este punto, es claro que el rol que le corresponde a los actores externos que intervienen en el proceso es pasivo.

d. La empresa no gestiona la comunicación estratégica como factor determinante para el éxito de los programas de RSE.

Convergencias: “No hay RSE sin comunicación y la comunicación en el siglo que corre debe estar marcada por la responsabilidad, ya que la empresa se comunica con su entorno y este, a su vez, responde a la empresa a través de la comunicación, construyendo cultura desde su propia identidad y proyectándola a través de sus comportamientos, comunicación y relacionamiento con sus audiencias claves”. (Orjuela, 2011, p.144)

Divergencias: La empresa considera que la comunicación es de orden natural por lo cual está implícita en todos los procesos.

Comentarios: La comunicación debe contemplarse como un eje transversal en cualquier organización, tal como lo expresa el autor referenciado, teniendo en cuenta que esta y la RSE van de la mano, por tanto, se deben generar procesos concretos de planificación y articulación de la comunicación a la cultura organizacional para lograr el éxito en el programa de RSE.

e. No existe personal con experiencia en la generación de estrategias de comunicación de RSE, por lo cual el desempeño comunicacional es de bajo perfil. Se limita a acciones de corte operativo – reactivo.

Convergencias: “La profesionalización de la gestión corporativa y de las comunicaciones es un aspecto fundamental que la PyMe latinoamericana aún adeuda a la región.” (Mellado, 2009, p. 31)

Divergencias: La empresa considera que la comunicación es de orden natural, por tanto, cualquier trabajador puede liderar estos procesos. “La RSE se convierte en un tema marginal y mal entendido dentro de la misma”. (Mellado, 2009, p. 31)

Comentarios: Después de analizar los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de información en la empresa en cuestión, se deduce no hay personal experto que lidere los temas de comunicaciones ni se siguen lineamientos con relación a la gestión comunicacional. No obstante, la PyMe logra implementar su programa de RSE, pero no logra una alta visibilidad en los públicos de interés involucrados.

f. Aunque el programa de RSE hace parte de la planeación estratégica de la empresa, no es clara su articulación con la comunicación.

Convergencias: “Tanto la comunicación como la RSE hay que planearlas para lograr óptimos resultados, la idea es lograr un modelo comunicativo que integre a todos los públicos, que sea eficiente y oportuno y que tenga como principal característica la retroalimentación, esto con el fin de que se den las herramientas para llegar a la satisfacción de las expectativas y percepciones tanto de la empresa como de sus interesados.” (Castaño, 2011, p. 144)

Divergencias: La empresa no considera a la comunicación como factor determinante en la óptima ejecución de las acciones relacionadas con el programa de RSE.

Comentarios: Aunque la RSE está contemplada en la planeación estratégica de la PyMe, no hay políticas comunicativas que se articulen a la planeación o a la cultura de la organización. Por lo cual los trabajadores deben improvisar en la socialización de las estrategias enfocadas a la Responsabilidad Social, generando un entorno de incertidumbre.

g. No se evidencian las acciones para neutralizar la falta de iniciativa de las empresas proveedoras, clientes y otros grupos de interés en materia de incorporación de acciones de RSE.

Convergencias: “La comunicación y el relacionamiento responsable con los públicos de interés se convierten en los ejes y motores de la Responsabilidad Social Empresarial”. (Orjuela, 2011, p.137)

Divergencias: La empresa reconoce que no hay iniciativa por parte de algunos grupos de interés para la participación activa en las acciones del programa de RSE.

Comentarios: Toda organización debe conocer las características de cada uno de sus grupos de interés, más allá de la simple identificación y esto se logra con la implementación de lineamientos comunicacionales de corte participativo, interactivo y transformacional, coadyuvando a una exitosa ejecución del programa de RSE. No obstante, el tímido éxito de las acciones de RSE en la empresa estudiada. De seguir esta situación, se podrán generar cuellos de botella en la consecución de las metas propuestas.

h. La persona encargada del plan de RSE en la empresa no tiene claro el concepto de Capital Social.

Convergencias: “En la organización debe producirse una sinergia entre accionistas, empleados, proveedores, clientes de las empresas y comunidad en general para que los atributos de confianza, solidaridad, reciprocidad, cooperación y generosidad de los individuos partícipes de la organización puedan constituirse en recursos humanos base del capital social, promoviendo así, y garantizando un desarrollo sostenible de amplio alcance con lineamientos de RSE, en favor de los miembros de la empresa, la comunidad y la sociedad en general”. (Moreno, 2004, p. 57)

Divergencias: En la empresa estudiada se asocia el capital social con un enfoque estrictamente económico.

Comentarios: Se debe tener claridad sobre el concepto de Capital Social, pues es un pilar fundamental dentro de la RSE, teniendo en cuenta el valor agregado que pueden generar a las empresas una exitosa implementación de los programas de Responsabilidad Social, fortaleciendo la relación con los distintos grupos de interés, todo ello a través de procesos comunicativos.

i. La empresa reconoce que gracias a la implementación de lineamientos de RSE, ha tenido ciertos beneficios comerciales, tributarios y reputacionales.

Convergencias: “Hoy en día el concepto de RSE es utilizado por las empresas que quieren crecer económicamente y además posicionarse socialmente en un contexto competitivo tomando en cuenta los recursos intangibles como medio para adquirir recursos financieros”. (Moreno, 2004, p. 47)

Divergencias: La empresa es reconocida en el sector por la implementación de su programa de RSE, logrando acceder a ciertos beneficios estipulados por ley.

Comentarios: Luego del análisis de resultados y las observaciones cualitativas realizadas en el trabajo de campo, resulta cuestionable que una empresa que no maneja su programa de RSE de manera óptima y se limita a cumplir lo legalmente estipulado para mantenerse, logre tales beneficios. De esto se infiere que en Colombia las empresas deciden implementar lineamientos socialmente responsables por un interés económico particular más allá de una causa que propenda por un cambio significativo en la sociedad.

j. En la empresa ninguna práctica de RSE está relacionada directamente con procesos de comunicación. No se evidencia interés por mejorar los canales para dar a conocer los resultados de su programa.

Convergencias: “La RSE no se puede desligar de la comunicación, ya que es la clave para lograr una sinergia entre la organización y sus diferentes stakeholders (públicos de interés), con los cuales trabaja, convive y transforma”. (Orjuela, 2011, p.144)

Divergencias: La empresa implementa de un programa de RSE, pero no existen una planificación de la comunicación, canales oportunos, ni la interacción adecuada con los grupos de interés.

Comentarios: La empresa debe empezar a contemplar la comunicación como un eje transversal y estratégico a todos los procesos relacionados con las acciones de RSE. Sólo de esta manera podrá mejorar la percepción y el posicionamiento en sus públicos de interés. La gestión adecuada de los canales para socializar, motivar y empoderar a los grupos de interés será de gran utilidad en la fidelización de clientes y proveedores. Las acciones comunicacionales se deben enfocar, además, en la construcción de capital social. Esto con el propósito de mantener el programa a largo plazo, permitiendo hacer ajustes oportunamente, alcanzando así la satisfacción general de los actores participantes.

k. La empresa a pesar de mantener su programa de RSE, no invierte en tecnología y no articula esfuerzos para incursionar en los nuevos canales de comunicación tales como las redes sociales, las cuales permiten una interacción efectiva con los diferentes grupos de interés.

Convergencias: “La empresa debe entender que todo lo que hace (y cómo lo hace) construye significados para el entorno, lo cual es muy importante a tener en cuenta, pues esto se puede aprovechar para la generación de valores en la sociedad, a través de la comunicación de su propia identidad, bebiendo de la retroalimentación que le puedan generar sus stakeholders”.

(Orjuela, 2011, p. 144)

“No se trata solo de transmitir lo que hace la empresa a sus diferentes receptores a través de diversos canales, se trata de conformar relaciones de doble vía con la totalidad de los stakeholders”. (Castaño, 2011, p. 144)

Divergencias: La empresa no tiene canales efectivos para socializar su programa de RSE, sin embargo, mantiene su programa de RSE.

Comentarios: Al no existir canales de comunicación modernos y efectivos, la relación de la empresa con los grupos de interés se puede ver afectada. Teniendo en cuenta el actual contexto tecnológico donde las nuevas plataformas digitales hacen que los usuarios vayan más allá de la recepción de información y generen procesos de interacción en tiempo real. Es vital para la organización comunicar a través de estos métodos las acciones de RSE, tema que además crea una sociedad más democrática.

7.3. Bitácora de investigación

Tabla 1

Bitácora de investigación

Fecha	Actividad	Comentarios
12.03.2018	Lectura y análisis del texto base (Metodología para la elaboración de estudios de caso en RS de Óscar Iván Pérez Hoyos).	Se realiza el primer acercamiento al texto.
16.03.2018	Se inició el diseño de la investigación, con la definición de objetivos, preguntas de investigación y componentes temáticos, hipótesis de investigación, justificación, definición de objeto de estudio, tipo y protocolo de investigación.	En este punto se establece un orden y las bases de la investigación, es la etapa de planeación, donde se generan los lineamientos generales para alcanzar los objetivos propuestos.
19.03.2018	Búsqueda de documentos y material bibliográfico sobre las variables de investigación tales como; comunicación Estratégica, RSE, capital social y PyMes.	Se hace un proceso de selección y clasificación de documentos que guardan relación con el tema en cuestión y pudieran ser aplicables y más adelante contrastados con las prácticas de la PyMe seleccionada.

21.03.2018	Construcción del marco teórico.	Se empiezan a aterrizar las ideas y postulados teóricos identificados en el rastreo documental, para dar a conocer el contexto del estudio de caso.
23.03.2018	Sistematización de la información.	Se organiza toda la documentación y el trabajo realizado hasta el momento, en un archivo. Se formula un documento que sigue las normas de trabajo de grado.
02.04.2018	Rastreo documental	Se retoma el rastreo documental y se amplía, con el fin de abordar más material sobre los temas, las variables y la identificación de estrategias de comunicación.
04.04.2018	Identificación de PyMes para prueba piloto.	Se analizaron dos PyMes con las que podría funcionar el ejercicio y se realizó una prueba piloto con la aplicación de los instrumentos de recolección de información (entrevistas semiestructurada y encuesta).
05.04.2018	Selección de PyMe para la investigación individual y se verifica documentación inicial sobre la empresa.	La líder de investigación, después de haber realizado acercamientos con las empresas, asigna a cada investigador una PyMe, para nuestro caso en particular, una micro empresa bogotana del sector energético. Se realiza el primer acercamiento con la empresa, haciendo un rastreo de información en los canales de comunicación externa tales como la página web.
09.04.2018	Trabajo de campo.	Se concreta la cita con la coordinación HSEQ de la empresa, quien está encargada de temas de RSE. Se realiza una visita a las instalaciones de la empresa. Simultáneamente se realiza un registro mediante la observación de campo .
10.04.2018	Corrección y consolidación final del formato de las preguntas de los instrumentos de recolección de información.	Bajo la asesoría de la líder de investigación, se analizan los resultados de la prueba piloto y se hacen los ajustes y se perfeccionan los formatos finales a aplicar.
12.04.2018	Ejecución de entrevista y diligenciamiento de formato de encuesta.	Se visitan nuevamente las instalaciones de la empresa y se aplican los instrumentos de recolección de información a la persona encargada de la Coordinación HSEQ.
13.04.2018	Observaciones cualitativas.	Luego de visitar la PyMe, de analizar el entorno, de realizar el trabajo de reconocimiento organizacional y de tener las respuestas a los instrumentos de recolección de información, se elabora el informe cualitativo. Se contrastan las observaciones y evidencias obtenidas en el trabajo de campo .
17.04.2018	Sistematización del trabajo de campo.	En esta etapa se organiza y se digitaliza en un documento de Word toda la información resultante del trabajo de campo.
23.04.2018	Tabulación de resultados.	Se tabulan los resultados de la entrevista semiestructurada y de la encuesta, extrayendo la información más relevante de acuerdo a los postulados de las preguntas y se contrastan

		con apartes teóricos para facilitar el análisis de resultados.
25.04.2018	Análisis de resultados.	Se hace un análisis general de los resultados obtenidos en encuesta y entrevista, cuyos postulados son la base para la triangulación de la información.
30.04.2018	Línea de tiempo del programa de RSE.	Teniendo en cuenta la información recopilada y las bases teóricas sobre el tema , se elabora una línea de tiempo donde se evidencia el desarrollo y avances de la PyMe en materia de RSE.
04.05.2018	Triangulación de la información.	Se contrastan los resultados generales de los instrumentos de recolección de información empleados para en análisis de caso con postulados teóricos y la realidad organizacional. Además el investigador expone su punto de vista sobre los planteamientos y posibilidades de mejora, todo ello expresado en un modelo básico donde se dan a conocer las convergencias, las divergencias y los comentarios.
11.05.2018	Bitácora de investigación.	Se organizan todas las actividades en un diario o cronograma de investigación, permitiendo conocer de manera más fácil los avances. E introducir los posibles ajustes.
12.05.2018	Análisis DOFA .	Se hace un análisis DOFA teniendo en cuenta el contexto de la empresa en materia de Comunicación Estratégica en RSE.
13.05.2018	Identificación cualitativa de impactos del programa de RSE.	La identificación cualitativa tiene como objetivo el reconocimiento de los efectos de los programas de RSE en relación con la Comunicación Estratégica al interior de la PyMe. Seleccionada para el estudio.
24.05.2018	Estrategias transversales de análisis de información	Se recopilan y sistematizan las estrategias que se han evidenciado en el curso de la investigación, contrastándolas con los postulados teóricos más significativos referenciados en el marco teórico.
14.05.2018	Reporte de análisis de información.	En este reporte se recopilan todos los resultados obtenidos en la etapa final de la investigación, teniendo en cuenta factores de éxito y oportunidades de mejora según el modelo planteado por Pérez, (2016).
28.05.2018	Elaboración del informe final	Se extrae y sistematiza la información más relevante de la investigación, con el propósito de dar a conocer los resultados a los públicos de interés.
04.05.2018	Conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.	Se formulan conclusiones finales y recomendaciones para mejorar aspectos negativos identificados. Se sistematizan las fuentes bibliográficas.

7.4. Análisis DOFA

Tabla 2

Análisis DOFA desde el enfoque de Comunicación Estratégica en RSE

DOFA	Oportunidades	Amenazas	
	<ul style="list-style-type: none"> - O1. Reconocimiento en el sector por implementación de lineamientos de RSE. - O2. Voluntad por parte de los grupos de interés para participar en iniciativas de RSE. - O3. Beneficios comerciales, tributarios y reputacionales por la implementación de un programa de RSE. - O4. Interés de la empresa por mejorar gestión de RSE y de gestionar la Comunicación Estratégica, aceptando asesoría comunicativa externa. 	<ul style="list-style-type: none"> - A1. Poca iniciativa de la empresa para activar participación efectiva por parte de los grupos de interés en los programas de RSE. - A2. Los canales de comunicación son obsoletos y no emplean redes sociales ni herramientas digitales para la comunicación de resultados de programas de RSE a nivel externo. - A3. No se mide la percepción de los grupos de interés en relación con las acciones del programa de RSE, ni hay una efectiva retroalimentación de tales procesos. - A4. No se siguen lineamientos de Comunicación Estratégica en los procesos de generación de vínculos cercanos con los grupos de interés. 	
	Debilidades	DO	DA
	<ul style="list-style-type: none"> - D1. La comunicación no es transversal en los procesos relacionados con el programa de RSE al interior de la empresa. - D2. No hay una persona experta en comunicación estratégica que formule lineamientos a seguir en la ejecución del programa de comunicación de la RSE. - D3. No es claro el concepto de generación de Capital Social al interior de la empresa. - D4. No hay inversión en tecnología ni infraestructura que propenda por fortalecer la comunicación en redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe aprovechar la voluntad que tienen los grupos de interés en participar en acciones de RSE, con el fortalecimiento de lineamientos de comunicación participativa, interactiva y transformadora, para la generación de un valor agregado con la construcción de Capital Social. (D3, O2) - Se deben generar canales eficientes de comunicación que permitan mantener una relación directa con los grupos de interés, optimizando recursos y generando alianzas con expertos en comunicaciones. (D4, O4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Empoderar al personal de la empresa sobre procesos de comunicación efectiva en las acciones del programa de RSE, para que puedan generar una responsabilidad compartida con los grupos de interés. (D1, A1) - Capacitar al área de Coordinación HSEQ en temas de comunicación estratégica, fomentando la implementación de lineamientos comunicacionales en todas las acciones de RSE, especialmente las relacionadas con los grupos de interés. (D2, A4)
	Fortaleza	FO	FA
	<ul style="list-style-type: none"> - F1. Enfoque RSE social y ambiental. - F2. Aprovechamiento del capital humano de los trabajadores para la 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el enfoque social y ambiental que tiene la empresa en su programa de RSE, y socializarlo con los grupos de interés para que 	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir en la planeación estratégica a la comunicación como factor determinante en el éxito del programa de RSE, generando así herramientas que

implementación de estrategias de RSE.	estos asuman una posición activa en los procesos. (F1, O4)	permitan controlar la participación y hacer mejoras al programa de acuerdo al feedback con los grupos de interés. (F4, A3)
- F3. Cumplimiento de estándares al interior de la empresa para mantenerse en Pacto Global.	- Mejorar la socialización de resultados del programa de RSE, permitiendo que la empresa siga en Pacto Global y coadyuvando a la generación de una ventaja competitiva más sólida. (F3, O1)	- Capacitar a los trabajadores de la empresa en comunicación estratégica, para que aprendan a conocer las necesidades de los grupos de interés y puedan liderar iniciativas de participación efectiva, fomentando el uso de redes sociales y otros canales alternativos de comunicación. (F2, A2)
- F4. Programa de RSE implícito en la planeación estratégica de la empresa.		

7.5. Identificación cualitativa de impactos del programa de RSE

La identificación cualitativa de impactos del programa busca determinar cuáles son los efectos que ha tenido el programa de RSE y las acciones de Comunicación Estratégica en las dimensiones económicas, social y ambiental relevantes para los grupos de interés. (Pérez, 2016)

Aunque la empresa no tiene un programa de comunicación estratégica aplicada los procesos de RSE. Se contrastan los impactos generados con la implementación de lineamientos en Responsabilidad Social. (Ver tabla 3 y 4)

Tabla 3

Identificación cualitativa de impactos de RSE

Grupos de interés	Antes	Ahora	Impactos	Posibles causas
Directivos	No habían lineamientos desde la Gerencia para implementar programas de RSE.	Los directivos lideran iniciativas con los diferentes grupos de interés para la buena implementación del programa de RSE.	Clientes y proveedores se han motivado a participar del programa de RSE de la empresa, coadyuvando a la	Interés por adquirir reconocimiento en el sector.

			efectiva implementación.	
Empleados	Las funciones de los trabajadores se limitaban a prestar sus servicios de acuerdo a lo establecido en sus contratos.	Los trabajadores aprovechan su capital humano para capacitar a proveedores y clientes en eficiencia energética, además son el puente entre la empresa y los grupos de interés.	Mejoramiento de iniciativas de RSE al interior de la empresa.	Interés en el crecimiento de la empresa y el cumplimiento de metas.
Competidores	La empresa no era reconocida en el sector.	La empresa a pesar de ser pequeña, es reconocida por su programa de RSE, generando una ventaja competitiva por encima de los competidores al momento de contratar con los clientes.	Aumento en los ingresos de la empresa y aporte al crecimiento de la misma.	Adquirir reconocimiento en el sector y la generación de una ventaja competitiva gracias a la implementación de programas de RSE, tomando a estos como una garantía de calidad.
Proveedores	La relación era estrictamente comercial.	Los proveedores se han sumado a las iniciativas de RSE de la empresa, trabajando conjuntamente por mejorar condiciones en el sector y de la sociedad en general.	Programas de RSE sólidos, con el compromiso de una responsabilidad compartida.	Mejorar las condiciones del sector energético en temas de RSE y aportar significativamente en la construcción del desarrollo en las dimensiones social, económica y ambiental.
Clientes	Los clientes inicialmente eran pequeñas y medianas empresas.	Gracias a la implementación del programa de RSE, la empresa ha captado clientes reconocidos y de gran perfil financiero a nivel internacional. Los más destacados en servicios de energía en Colombia.	La empresa ha fortalecido su músculo financiero haciéndose más visible en el sector.	Aumentar el capital y garantizar mantenimiento y crecimiento a largo plazo.
Comunidades	La comunidad era ajena a los procesos de la empresa.	La comunidad participa de las iniciativas de RSE de la empresa, mejorando las relaciones con estos, aunque no existan canales de comunicación efectivos.	Ha mejorado la relación con la comunidad, gracias a las diferentes actividades establecidas en el marco del programa de RSE.	Afianzar vínculos con la comunidad.

Estado	La empresa se limitaba a seguir lineamientos legales para su operación.	Con la implementación de programas de RSE, la empresa puede participar de la construcción normativa dando a conocer sus necesidades y puntos de vista frente a diversas situaciones. También recibe diversos beneficios por parte del Estado.	Participación en decisiones estatales, reducción de costos e impuestos por la implementación del programa de RSE.	Ser reconocida por el gobierno, recibir beneficios tributarios y otros.
--------	---	---	---	---

Tabla 4

Clasificación de los impactos según su relevancia

Impactos	Relevancia del impacto		
	Baja	Media	Alta
Positivos	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación de los grupos de interés por participar en programas de RSE. - Empoderamiento de los trabajadores en la implementación del programa de RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejores relaciones con la comunidad. - Alianza con proveedores y clientes para la ejecución del programa de RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento en el sector energético. - Crecimiento económico. - Alcance de objetivos a largo plazo.
Negativos	<ul style="list-style-type: none"> - Canales de comunicación obsoletos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización y retroalimentación a públicos de interés en la relación con los programas de RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se valora la importancia de la comunicación en la implementación de las acciones de RSE.

7.6. Estrategias transversales de análisis de la información

En el desarrollo de la investigación, se implementaron diversas estrategias de análisis de información. En la documentación inicial, se hizo un rastreo de documentos, artículos en revistas indexadas, textos de conferencias y publicaciones relacionadas con Comunicación Estratégica y RSE, desde una perspectiva global, abordando el ámbito mundial, latinoamericano y colombiano, especialmente en el contexto de las PyMes.

En la elaboración del marco teórico, se identificaron autores que abordan los temas y variables de la investigación desde distintos enfoques como el comunicativo, el económico, el social, el ambiental y el de sostenibilidad, relacionando las categorías propuestas por Pérez (2016). en el marco de su metodología para la elaboración de estudios de casos en RSE, estudiando la situación real de las organizaciones modernas y el papel transversal que debe cumplir la comunicación estratégica en la implementación de los programas.

Durante el trabajo de campo se utilizó la técnica de recolección de información a través de la información aparecida en los canales de comunicación de la empresa, realizando un trabajo de observación que permitiera contrastar las bases teóricas con las prácticas reales y el entorno de la empresa en materia de RSE.

Con el análisis de información se interrelacionan los conocimientos propios del investigador, su experiencia y la contrastación de la información obtenida las bases teóricas recolectadas en el proceso, abordándolo con una visión crítica y personal en el contexto actual de la PyMe.

La elaboración del informe final se realizó a partir de la selección de postulados relevantes en el curso de la investigación, permitiendo el uso de un lenguaje sencillo para lograr comunicar los resultados de manera efectiva a todos los grupos de interés.

A continuación, se relacionan los factores de éxito y se contrastan con las oportunidades de mejora en relación con el programa de RSE y la comunicación estratégica en la empresa colombiana perteneciente al sector energético.

a. Factores de éxito

1 - “La coherencia en la comunicación conlleva la actitud lógica y coherente entre lo que se dice y se hace”.

2 - “El proceso de comunicación en las empresas está basado en la responsabilidad que amplía sus ámbitos y stakeholders, entendiéndose que cada individuo que se sienta o pueda verse afectado por las acciones de la empresa, puede demandar la responsabilidad de esta”. (Orjuela, 2011, p. 146)

3 - “Cada sujeto es autónomo y utiliza esta autonomía para percibir, decidir y elegir cómo actúa dentro de su realidad, el sujeto jamás se desprende o separa de su entorno o contexto, pues es el que le provee todo cuanto requiere para subsistir; en este caso sería la empresa que, con claridades sobre la comunicación y la RSE, podría convertirse en el trampolín para el logro de una verdadera transformación social”. (Castaño, 2011, p. 184)

4 - “Para realizar una planificación estratégica de comunicación para la RSE, se debe iniciar por determinar los públicos de interés para la organización, de acuerdo con su cultura corporativa, objetivos organizacionales, comunicacionales y de RSE, para luego definir estrategias, tácticas, diseñar el tipo de mensajes y canales, así como la intencionalidad de estos, para lograr el impacto deseado, tanto desde la comunicación, como de la RSE”. (Orjuela, 2011, p. 147)

5 - “Para conformar relaciones de doble vía y generar la sensación de beneficio mutuo en los programas de RSE, hay que trascender la información y alcanzar la realimentación con los stakeholders o grupos de interés, pero para esto es necesario conocerlos y saber que les produce satisfacción y beneficio, no solo a los que se consideran importantes a los ojos de los administradores, sino a todos aquellos que intervienen en el éxito o fracaso de la organización o la pueden impactar de alguna forma”. (Castaño, 2011, p. 181)

6 - “La organización actual asume y vive sus valores, establece normas que marcan su comportamiento y orientan su negocio en búsqueda de la licencia de operación, a través de su adaptación a las exigencias sociales. Esto la lleva a establecer una identidad corporativa propia y perfectamente diferenciada de las otras organizaciones, que le permita responder, de forma veraz y coherente, a los stakeholders con los que se relaciona”. (Orjuela, 2011, p. 151)

7 - “Una empresa que conoce bien a sus públicos y actúa en consecuencia, tendrá mayores posibilidades de gozar de buena y reputada imagen. En otras palabras: podrá contar con la confianza de sus públicos. Y si bien es cierto que sin ganancias no sería posible sustentar una actitud socialmente responsable, sin una actitud socialmente responsable no se podrían sustentar las utilidades a largo plazo”. (Mellado, 2009, p. 26)

b. Oportunidades de mejora

1 - La empresa debe contemplar la comunicación como eje transversal en la ejecución de acciones de RSE.

2 - Se deben implementar canales de comunicación efectivos para afianzar las relaciones con los grupos de interés, mejorando acciones enfocadas a la socialización de resultados,

promoviendo la participación la interactividad y transformación de las comunidades desde la retroalimentación y la recepción de sugerencias para el mejoramiento continuo.

3 - Para generar una responsabilidad compartida entre la empresa y los grupos de interés se deben seguir lineamientos desde la comunicación participativa que propicien la motivación y articulación de los actores en las diferentes iniciativas de RSE.

4 - Se deben incluir acciones de comunicación estratégica en la planeación de la empresa en relación con el programa de RSE, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos de una manera más efectiva.

5 - Conocer las necesidades de los grupos de interés puede facilitar el proceso de relacionamiento con ellos, logrando además generar capital social para mantener los programas de RSE a largo plazo, utilizando los canales de comunicación pertinentes según el objetivo propuesto. El éxito depende de la participación de estos actores.

6 - La empresa debe fortalecer su cultura organizacional, con el propósito de instaurar el programa de RSE como bandera actitudinal en los funcionarios, aunando esfuerzos a través del empoderamiento e internalizando en ellos, el marco axiológico de la organización.

7 - La empresa más allá de identificar a sus públicos de interés, debe conocer sus necesidades, de esta manera se podrán generar estrategias de comunicación de acuerdo al contexto y al perfil de cada uno de estos, coadyuvando a la implementación eficiente del programa de RSE y mejorando la relación con estos.

8. Informe final de investigación

El informe final de investigación corresponde a un resumen de la información recopilada en el desarrollo de la metodología para la elaboración de estudio de caso en RSE.

8.1. Resumen: Descripción de la organización estudiada

Los datos relacionados a continuación fueron recopilados a través de la página web de la empresa y otros obtenidos en el trabajo de campo. Siguiendo los lineamientos de protección de datos, el nombre de la PyMe y las personas involucradas en el proceso permanecerán en el anonimato, utilizando dicha información para fines exclusivamente académicos.

La PyMe en la cual se realizó la investigación es una empresa pequeña ubicada en la ciudad de Bogotá, hace parte del tercer sector o de servicios, específicamente del sector energético en Colombia que brinda servicios de consultoría, programas de capacitación y obras relacionadas con ingeniería eléctrica y gestión integral de la energía.

Cuenta con 10 trabajadores y 2 directivos, de los cuales el 70 % de ellos son ingenieros electricistas e industriales. Tiene más de 30 de años en el mercado, y son proveedores de grandes y reconocidas empresas del sector energéticas de Colombia.

8.2. Descripción de la política de sostenibilidad y del programa de RSE seleccionado.

La PyMe implementa un programa de Responsabilidad Social con un enfoque social y ambiental.

Ha desarrollado acciones de RSE con sus trabajadores, a través de apoyos e incentivos en materia de vivienda y educación, además ha seguido lineamientos en contra del acoso laboral. Con la comunidad del entorno cercano, han realizado proyectos sociales de carácter educativo y ambiental a través de la plantación de árboles. Por otro lado, apoyan fundaciones de zonas vulnerables en pro de mejorar la calidad de vida de los beneficiarios.

Se encuentran adscritos a Pacto Global, (2018). “alinean sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Lucha Contra la Corrupción. Así mismo contribuyen a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Cuentan con varios reconocimientos en Gestión de Calidad, tales como Sistema Integrado de Gestión, Gestión de Calidad, Gestión Ambiental y Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional. Todas estas certificaciones le han permitido a la empresa generar una cadena de valor con sus grupos de interés.

8.3. Valoración del programa de RSE

“La valoración del programa de RSE es la parte destinada a establecer juicios técnicos sobre el diseño, proceso de implementación y resultados de las prácticas que sirvieron como eje central para el estudio de caso”. (Pérez, 2016, p. 65)

El programa de RSE que implementa la empresa bogotana del sector energético, se limita a seguir lineamientos establecidos dentro de iniciativas como Pacto Global, enfocándose estrictamente en los ejes social y ambiental. En este contexto se cuestiona el papel que cumple la comunicación al interior de la PyMe, pues no es transversal a todos los procesos.

Bajo el modelo de *negocio inclusivo y proyecto filantrópico* en relación con el tipo de inversiones sociales que realiza la PyMe, y que categoriza Pérez (2016) en su texto, la empresa en cuestión está lejos de alcanzar la sostenibilidad, puesto que no hay un equilibrio entre las aristas social, ambiental y económica. Utilizan parte de sus recursos en donaciones y actividades con fundaciones, generando alianzas con clientes y proveedores para ayudar a mejorar la calidad de vida de población vulnerable, lo que se considera insuficiente, debido a que se deben establecer acciones comunicativas que busquen incluir a estos actores para que asuman una posición activa en la construcción de sociedad.

Las acciones relacionadas con los trabajadores y la generación de incentivos para ellos y sus familias, además de los certificados de calidad y la donación de árboles a la comunidad en materia ambiental; son una muestra de que la empresa, aunque se encuentre en fase de implementación del programa de RSE, sigue la dinámica de las organizaciones tradicionales que buscan a toda costa su crecimiento económico. No es notorio un interés voluntario por mejorar la calidad de vida de las futuras generaciones a largo plazo.

Por otro lado, los programas sociales carecen de bases sólidas que permitan socializar, evaluar, medir y controlar las iniciativas relacionadas especialmente con la comunidad. Se deben emplear herramientas que ayuden a mantener estos programas de RSE a largo plazo, especialmente desde la comunicación estratégica.

Al no evidenciarse un compromiso real por parte de la PyMe para construir Capital Social y propender por una sociedad equitativa, alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, dejando a un lado la implementación de acciones comunicativas efectivas para socializar resultados, interactuar, movilizar y generar vínculos cercanos con los grupos de interés, se puede

inferir que la empresa tiene el programa de RSE como una bandera para obtener beneficios propios, alejándose del enfoque característico de la Responsabilidad Social: el bien común.

Lo más cuestionable es que aún sin que existan acciones y herramientas comunicativas para el relacionamiento, la socialización de resultados y retroalimentación por parte de los grupos de interés, siendo esto uno de los pilares de los programas de RSE, la empresa es reconocida por su gestión en esta materia. Todo ello denota, además, que, de no emplear acciones de Comunicación Estratégica al interior de la PyMe, se pueden empezar a generar afectaciones a largo plazo en las iniciativas, avizorando posibles crisis que afecten su nivel reputacional.

9. Conclusiones

El análisis del programa de RSE de la PyMe seleccionada y la gestión de la Comunicación Estratégica en la implementación de estas acciones, permitió determinar que la empresa se adapta a lineamientos de Responsabilidad Social para adquirir beneficios y reconocimientos que conllevan a la creación de una ventaja competitiva en el sector energético.

Ahora bien, aunque la comunicación está presente en todos los procesos de la organización, de acuerdo al análisis de resultados, una planeación de la misma no resulta indispensable para la ejecución del programa de RSE, lo cual responde al interrogante de la tesis de investigación. La empresa a pesar de no estar actualizada en relación con canales digitales y acciones comunicativas que afiancen las relaciones con los grupos de interés, logra sacar adelante sus iniciativas, generando además un respaldo de garantía y ventaja competitiva, fundamental para el crecimiento de la misma.

La implementación de un buen programa de comunicación es fundamental desde la etapa de la planeación estratégica en la empresa y debe estar ser transversal a los procesos internos y externos, especialmente en las acciones que dan cuenta del relacionamiento con los grupos de interés.

La generación de Capital Social no es evidente. La causa más relevante de esto, es que no existen acciones enfocadas a la comunicación, por tanto, no se puede generar una cadena de valor compartida con los grupos de interés en la implementación de los programas de RSE. Esta situación, si se analiza a largo plazo y no se toman las correcciones pertinentes, pueden llevar al fracaso de las iniciativas, pues todos los actores que tienen una relación directa o indirecta con la

empresas deben participar activamente en las acciones de Responsabilidad Social, pues debe ser un trabajo conjunto enfocado al bien común.

En Colombia todavía no se puede hablar de sostenibilidad. Hasta el momento y teniendo en cuenta la presente investigación, las empresas (especialmente las PyMe en relación con el limitado capital económico) a pesar de implementar programas de RSE, centran sus esfuerzos en el enfoque clásico capitalista, aportando en menor medida a temas sociales pues se preocupan más por la obtención de utilidades y el fortalecimiento del músculo financiero que por contribuir social en la misma proporción, situación que aleja cada vez más a las organizaciones de hoy del equilibrio propio de la acción de triple cuenta de resultados.

Es fundamental que las empresas contemplen a la comunicación como un eje transversal a todos los procesos al interior de las mismas, desde la planeación estratégica, articulando el proyecto a la cultura organizacional y trabajando conjuntamente de acuerdo a las necesidades de los grupos de interés. De esto dependerá el éxito de un programa de RSE.

10. Recomendaciones

La empresa debe instaurar la comunicación desde la planeación estratégica, de esta manera se generarán alianzas y resultados venturosos en todos los procesos, permitiendo el desarrollo de un sólido programa de RSE, donde se puedan identificar en primera instancia, las necesidades de los grupos de interés, con ello se generarán estrategias y tácticas adecuadas para movilizar a estos actores.

Se deben mejorar los canales de comunicación, especialmente la creación de cuentas en redes sociales, así serán más eficientes los procesos de relacionamiento con los grupos de interés y se podrá generar una interacción en tiempo real, propia de la actual sociedad digital.

Si la empresa quiere mantener su programa a largo plazo debe tener presente que la RSE es una iniciativa voluntaria que permite seguir lineamientos que apuntan hacia el bien común a través de un trabajo mancomunado con los grupos de interés, coadyuvando a la generación de una responsabilidad compartida a largo plazo que se adquiere con la creación de Capital Social, enfocando todos los procesos desde la comunicación estratégica para la permanencia y el éxito de los programas.

11. Referencias

Castaño, E. (2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada. *Revista Lasallista de Investigación*, vol. 8, núm. 2, julio-diciembre, 2011, pp. 173-186 Corporación Universitaria Lasallista Antioquia, Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/695/69522607019.pdf>

Castro, L. E. (2012). *Teorías de la comunicación*. México: red tercer milenio. Recuperado de: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Teorias_de_la%20_comunicacion.pdf

Mellado, C. (2009). Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas Latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales* v.15 n.1. Instituto de Investigación Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo- Venezuela. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011674003.pdf>

Morelo, G. (2016). La responsabilidad social empresarial en el contexto del capital social. *Omnia*, vol. 22, núm. 3, septiembre-diciembre, 2016, pp. 46-59. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3597/359749732004.pdf>

Moreno, J. (2004). Responsabilidad Social Corporativa y Competitividad: una visión desde la empresa. Dirección Responsabilidad Social Corporativa. BBVA. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3297019.pdf>

Orjuela, S. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. *Correspondencias & análisis*, N° 1. Universidad Monteávila. Venezuela. Recuperado de: <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/779/La%20comunicaci%C3>

%B3n%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20Responsabilidad%20Social%20
Empresarial.pdf

Pacto Global. (2018). ¿Qué es Pacto Global? Recuperado de: <https://pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/que-es-pacto-global-colombia.html>

Pérez, O. (2016). Metodología para la elaboración de estudios de caso para la responsabilidad social. Universidad Externado de Colombia. Bogotá.

Prieto, F. & García E. (2012). Beneficios de aplicar políticas de Responsabilidad Social Empresarial. Salud de los Trabajadores, vol. 20, núm. 1, enero-junio, 2012, pp. 3-6. Universidad de Carabobo. Maracay, Venezuela. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3758/375839299001.pdf>

Ramonet, N. C. (2002). Cómo nos venden la moto. España. Icaria.