

DGES0013
2013
Ej. 1

1323679

1

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR

MAESTRIA EN DESARROLLO Y GESTION DE EMPRESAS SOCIALES

**GESTIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) EN LAS
ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN EL DESARROLLO DE PROYECTOS
PRODUCTIVOS MEDIANTE ALIANZAS EN EL DEPARTAMENTO DEL
ATLÁNTICO. EL CASO HORIZONTE VERDE**

RAFAEL ANTONIO NIEVES

BARRANQUILLA, AGOSTO DE 2013

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
MAESTRIA EN DESARROLLO Y GESTION DE EMPRESAS SOCIALES

GESTIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) EN LAS
ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN EL DESARROLLO DE PROYECTOS
PRODUCTIVOS MEDIANTE ALIANZAS EN EL DEPARTAMENTO DEL
ATLÁNTICO. EL CASO HORIZONTE VERDE

RAFAEL ANTONIO NIEVES

**Informe Final de investigación para optar al título de Magister en Desarrollo y Gestión de
Empresas Sociales.**

Asesora

Mg. Yomaira Altahona Caicedo

BARRANQUILLA, AGOSTO DE 2013

Nota de Aprobación del Jurado

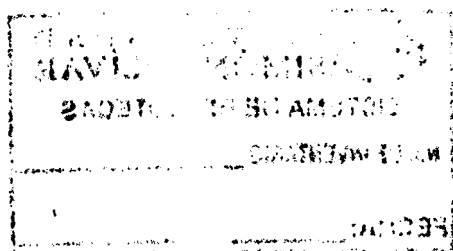
Aprobada en nombre de la Universidad Simón Bolívar por el siguiente Jurado Examinador:

Jurado

Jurado

Jurado

Barranquilla, Agosto de 2013



*A
MARIA FRANCISCA
JOSEFA DEL ROSARIO
CATALINA BEATRIZ
COMO EXPRESION DE UN
PROFUNDO Y ETERNO
SENTIMIENTO DE GRATITUD*

A Dios, quien da a los hombres y mujeres sabiduría para crear y dirigir organizaciones que permitan la atención de las necesidades de la sociedad. A mi Familia que constituye la dinámica de mis esfuerzos intelectuales y materiales.

Rafael Antonio Nieves

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

Los Miembros Directivos de la Fundación Horizonte Verde y a cada uno de los productores de mango miembros de la Organización, a sus familias. Sin su valiosa información no se hubiese elaborado este trabajo.

Carlos Osorio Torres por su constante preocupación por el rumbo del trabajo y por su dinámica intelectual hacia la construcción de conocimientos.

Hernán Saumett España quien en todo momento estuvo pendiente del desarrollo del estudio; sus enseñanzas y orientaciones teórico/metodológicas contribuyeron en la dimensión del trabajo realizado.

Yomaira Altahona por su dedicación en las sugerencias metodológicas y teóricas, las cuales contribuyeron en la visibilidad de los logros de este estudio.

Los docentes de la Maestría en Desarrollo y Gestión de Empresas Sociales por su apoyo con información metodológica y teórica, muy importante en la construcción de este trabajo.

Todas las personas que de alguna manera contribuyeron en la culminación de este estudio.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. 1. ASPECTOS GENERALES DE LA SITUACIÓN	18
1.1. ANTECEDENTES GENERALES	18
<i>1.1.1. La RSE en el ámbito mundial.</i>	22
<i>1.1.2. La RSE en Colombia.</i>	26
1.2. ANTECEDENTES CIENTÍFICOS	28
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN, ALCANCES Y DELIMITACIÓN	35
1.4. OBJETIVOS	39
2. MARCO DE REFERENCIA Y ENFOQUE	41
2.1. MARCO TEÓRICO	41
3. DISEÑO METODOLÓGICO	68
3.1. PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN	69
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	69
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	69

3.3.1. Técnicas de recolección y análisis de la información	69
3.3.1.1. Revisión y recolección de información sobre el tema	70
3.3.1.2. Entrevistas	70
3.3.1.3. Grupos focales	70
3.3.1.4. Observación participante	70
3.3.2. Procedimiento en la elaboración de los instrumentos y la aplicación de las técnicas en la recolección de la información	70
3.4. LOS ACTORES DEL ESTUDIO	72
3.5. ETAPAS DEL PROYECTO	73
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	74
4.1. PRÁCTICAS DE RSE PARA EL DESARROLLO E IDENTIFICACIÓN DE SU PRESENCIA EN LA FUNDACIÓN HORIZONTE VERDE	75
4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN HORIZONTE VERDE. RELACIONES CON SUS ASOCIADOS Y LA COMUNIDAD EN EL MARCO DE LA GESTIÓN Y LA APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE RSE.	93
4.3 POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA EXPERIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN HORIZONTE VERDE CON ALIANZAS PRODUCTIVAS	102

4.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
<i>4.4.1. Conclusiones</i>	106
<i>4.4.2. Recomendaciones y Líneas de Futuro</i>	109
REFERENCIAS	110
APÉNDICE	116

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Resultados de la selección de Beneficiarios Horve.	77
Tabla 2. Nivel de escolaridad de los Beneficiarios Horve.	79
Tabla 3. Alianzas Productivas en ejecución en el Departamento del Atlántico	80
Tabla 4. Base inicial de productores de mango adscritos al proyecto	96
Tabla 5. Base actual de productores de mango adscritos al proyecto	97

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Resultado de la selección de beneficiarios Horve.	78
Gráfica 2.Escolaridad entre los beneficiarios de Horve	79
Gráfica 3.Estructura organizacional de Horve	94
Gráfica 4. Fases de Responsabilidad en Horizonte Verde – Horve	99

RESUMEN

Al interior del concepto Responsabilidad Social Empresarial (RSE) incorporado a la gestión organizacional, en la aplicación de la misma le es inherente los valores éticos, las políticas y los programas diseñados e implementados por la organización para sustentar la toma de decisiones, que permite ampliar la visión empresarial de lo estrictamente económico a la preocupación por el impacto de esta en su entorno social, natural y ecológico.

El presente estudio hace referencia a la gestión para la promoción y ejecución de proyectos productivos de naturaleza social realizada por la Fundación Horizonte Verde en el marco de su Responsabilidad Social Empresarial (RSE), al interior del Proyecto Alianzas Productivas en el Departamento del Atlántico. En la investigación se planteó como objetivo general, determinar en los orígenes y evolución de la Fundación Horizonte Verde la existencia de prácticas de RSE y la importancia que representa para el desarrollo de esta y sus miembros en el ámbito nacional, regional y local. Como objetivos específicos fueron propuestos los siguientes: identificar en los documentos (informes, actas, estatutos), la gestión y las actividades de la Fundación Horizonte Verde – HORVE- la existencia o presencia de elementos que denoten la aplicación de Buenas Prácticas de RSE; explicar el recorrido y el momento actual de la Fundación Horizonte Verde – HORVE- y su identificación con la aplicación de su gestión y Buenas Prácticas de RSE; describir la estructura organizacional de la Fundación Horizonte Verde y las relaciones que establece con sus asociados y la comunidad en el marco de la gestión y la aplicación de políticas de RSE.

La metodología utilizada en el estudio es de enfoque cualitativo, es decir se inscribe en las investigaciones que se perfilan en el paradigma Histórico/Hermenéutico, con el uso del método inductivo, de carácter holística, comprensiva de las personas y sus actuaciones dentro de su propio marco de referencia, en la que todos los escenarios son incluidos en el estudio. Es una investigación de tipo etnográfico, con el uso de técnicas de recolección de información cualitativa y cuantitativa.

Las principales conclusiones a las cuales se llega en el estudio se sintetizan así: el fenómeno actual de globalización de la economía y otros aspectos de carácter social ha permitido a las organizaciones y sus miembros ser protagonistas obligados de los polos de desarrollo del entorno en donde funcionan; la RSE es un elemento primordial para la convivencia comunitaria; la RSE en el desarrollo de la pequeña organización del sector social es un problema cuya solución no depende únicamente del marco de decisiones de la pequeña organización.

INTRODUCCION

Las respuestas que las organizaciones dan a los diferentes públicos que atienden en forma directa o indirecta constituyen una rendición de cuentas hacia el interés que las comunidades afectadas por las acciones y actividades de la empresa en su entorno, mantienen sobre la existencia de la entidad.

Lo que la empresa hace, por muy pequeña que esta sea – se incluye la microempresa y las actividades familiares en calidad de micro-negocios- impacta en la cotidianidad de la comunidad y este se extiende hacia los demás ámbitos hasta la integración en sistemas más amplios, entre ellos el mundo de los mercados y servicios (pueden ser sociales, culturales) ahora globalizados y dinamizados por la caída de las barreras comerciales; ello representan para las organizaciones el desafío de mantenerse en niveles de competitividad y productividad, desafío acompañado de una preocupación creciente por la legitimidad de su actuación social y su papel como constructora del bien común.

Todos estos aspectos forman parte de la RSE la que se encuentran llamadas a responder las entidades en términos generales que no ha de ser tomada como la obligación perentoria de estricto cumplimiento, sino como una estrategia para alcanzar beneficios externos e internos para las empresas.

La RSE han construido tantos argumentos que a la postre, en la aplicación de la misma, generan confusión por la forma imperativa como se pretende la rendición de cuentas o la manera mediática como algunas empresas lo asumen, identificando de esta sólo el compromiso de informar, sin preocuparse por la interpretación que de lo que se informa hagan el público interesado.

Está latente cierto comportamiento dominante de rechazo hacia la RSE, ya que "es un término que se usa inadecuadamente", según lo expresa la Organización Internacional del Trabajo OIT (2003, p.5), que obliga a una mirada a lo que ocurre con las prácticas de Responsabilidad Social en las pequeñas organizaciones del sector social.

En este sentido y en una amplitud del panorama de la aplicación de Buenas Prácticas de RSE se ubica el presente estudio que en términos generales se orienta por explicar los orígenes y evolución de la práctica de RSE y la importancia que representa para el desarrollo de las pequeñas organizaciones del sector social en la Región Caribe.

Se utilizó como unidad de referencia empírica, las acciones y actividades de la Fundación Horizonte Verde – Horve-, una pequeña organización del sector social del departamento del Atlántico, en la cual se implementó un proceso metodológico de búsqueda de información a partir del planteamiento del siguiente interrogante: ¿en la fundamentación y orientación que sirvió de marco general para la constitución de la organización Fundación Horizonte Verde

(Estatutos) y en la reglamentación de sus actividades se consignó la aplicación de RSE como parte de su política de trabajo y relaciones con la comunidad?

Los postulados y referentes teóricos con los cuales se fundamentó la descripción y explicación de los hallazgos están relacionados con la teoría de las organizaciones y los lineamientos fundamentales existentes en la abundante información relacionada con RSE, algunos de índole clásica y otros de más reciente producción, como el planteamiento que de manera apropiada y para el ámbito colombiano aporta Austin et. al. (2007), quien considera que ha venido implementando la RSE mediante un proceso que se puede caracterizar en tres momentos que precisan la evolución de este importante aspecto.

El estudio es de enfoque cualitativo, es decir se inscribe en las investigaciones que se perfilan en el paradigma Histórico/Hermenéutico, con el uso del método inductivo, de carácter holística, comprensiva de las personas y sus actuaciones dentro de su propio marco de referencia, en la que todos los escenarios son dignos de estudio (Bogdan & Taylor, 1987). Es un estudio de tipo etnográfico, con el uso de técnicas de recolección de información cualitativa y cuantitativa.

Este estudio se vincula con la Línea de Investigación del Programa Maestría en Gestión y Desarrollo de Empresas del Sector Social definida como Desarrollo de Empresas Sociales, en el Eje Principal Mejoramiento de la Empresa Social y con el respaldo del Eje Transversal Responsabilidad Social de la Empresa Social.

En el estudio se resaltan a manera de encuentros fundamentales, la intencionalidad de la organización Horizonte Verde por implementar una política de Gestión y Responsabilidad Social Empresarial que se apoye en la aplicación de Buenas Prácticas a partir de la comprensión de estos aspectos por parte de los usuarios, beneficiarios y directivos de la entidad.

Otro encuentro fundamental hace referencia al interés que ha puesto en el reconocimiento de no contar con esta política y la solicitud que hace de acompañamiento para el fortalecimiento de la organización, pero con autonomía.

Un tercer descubrimiento da cuenta de la forma cómo la organización y sus integrantes han asumido la responsabilidad en la ejecución de cada uno de los compromisos que se articulan al Programa Alianzas Productivas del cual forman parte con un proyecto productivo: siembra y comercialización de 57.5 hectáreas de mango de hilaza para el mejoramiento de los ingresos y la calidad de vida de los productores en Santa Cruz, Atlántico.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA SITUACIÓN

1.1. ANTECEDENTES GENERALES

La RSE es un término que se refiere a la carga, compromiso u obligación que los miembros de una sociedad - como individuos o en calidad de miembros de alguna organización o grupo- tienen, entre sí o con la sociedad en su conjunto. El concepto introduce una valoración - positiva o negativa- al impacto que una decisión tomada o puesta en práctica tiene en la sociedad. Esa valoración puede ser tanto ética como legal o de otra índole. Generalmente se considera que la RSE se diferencia de la Responsabilidad Política en cuanto la primera no se limita a la valoración del ejercicio del poder a través de una autoridad estatal.

Desde esta perspectiva, se conceptualiza la RSE como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales con el fin de mejorar su reputación y sus relaciones con sus interlocutores (Libro Verde de la Comunidad Europea. En esta conceptualización se resaltan los aspectos éticos e ideológicos que una entidad, ya sea un gobierno (estatal, departamental o local), corporación, organización o individuo tiene hacia/con la sociedad. Esta responsabilidad puede ser “negativa”, significando que hay responsabilidad de abstenerse de actuar (actitud de “abstención”) o puede ser “positiva”, significando que hay una responsabilidad de actuar (actitud proactiva).

La responsabilidad a lo largo de la historia de la humanidad ha presentado aspectos cambiantes los cuales permiten establecer la evolución del concepto y la aplicación del mismo de acuerdo con cada contexto. En la antigua Grecia por ejemplo, el pueblo libre tenía por costumbre, en ambiente de franco debate, participar y cuestionar los argumentos de diálogo abierto en el ágora o plaza mayor; sin embargo, la esclavitud era parte fundamental de su estructura social y económica"; la vida de las personas era pública, no existía la intimidad y por tanto era normal ver personas desnudas de todas las edades compartiendo todo; por tanto la responsabilidad de cada persona que hacia parte de esta sociedad libre era la participación de todos en cualquier asunto público.

Posteriormente, en la Edad Media Occidental las creencias eran las que mostraban las reglas de convivencia y el diario vivir de cada persona, por tanto si alguna persona no aceptaba la religión que imperaba en ese instante, se castigaba, perseguía y excluía de la sociedad; y se afianzaba tal posición en cuanto "todo se hacía con el único objeto de obtener la salvación que se acreditaba en el credo de la única y verdadera Iglesia". Desde ese instante, apareció la vida privada, el pudor, la intimidad y las propiedades; la responsabilidad era exigir el respeto los espacios privados y a su vez vigilar que se cumpliesen las leyes establecidas por la iglesia.

La Edad Moderna se caracterizó por un gran movimiento intelectual; la razón se convirtió en el centro de todo, los derechos del hombre aparecieron y con estos la esclavitud dejó de existir; por lo que "una de las principales obligaciones de los actores sociales consistió en

defender la libertad y promover los derechos humanos", plantean los investigadores. Yepes, G. A; Peña, W.& Sánchez, L. F. (2007) quienes agregan, se le dio responsabilidad al Estado con los individuos al igual que la exigencia por el cumplimiento de las reglas sociales y culturales de la época.

Así por ejemplo, el estoicismo pone énfasis en los deberes cívicos, la responsabilidad social, la importancia de una buena ley y la igualdad de los derechos ciudadanos. Uno de sus grandes representantes, Cicerón*, se refiere a los deberes que tiene el hombre hacia la sociedad y hacia él mismo y proponía la existencia de una sola ley verdadera. Tal ley está representada por la recta razón, la cual de acuerdo con la naturaleza, gobierna sobre todos los hombres, es eterna y no cambia. Es la misma ley que impulsa a los hombres a cumplir con sus deberes, prohibiéndoles hacer el mal.

Con la llegada de la Edad Contemporánea, en la cual la tecnología y el avance científico predominan, cada día es más fácil acceder a la información y la comunicación; se necesita acumular bienes para tener una mejor calidad de vida; valores como la eficiencia y la eficacia, actitudes positivas frente al compromiso el cumplimiento, una buena educación, además de habilidades comunicativas de negociación facultan a las personas para hacer parte productiva de

*Cicerón estuvo presto en todo momento a defender - como moralista-, la existencia de una comunidad humana universal más allá de las diferencias étnicas y la supremacía del derecho natural, aspectos bien destacados en *De officiis* o "Sobre las obligaciones".

la sociedad y a la postre, en términos de comportamientos se convierten en una responsabilidad mutua: del individuo con la sociedad y viceversa. Ya no es vista la importancia del Estado como la predominante, en cuestiones de responsabilidad social; ahora las empresas tienen un poder, ya que el mercado es lo que predomina. Ese mismo poder también las condiciona a rendir cuentas de sus actos y gestión.

En la medida que transcurre el tiempo la RSE cambia; lo que era bueno para algunos en un tiempo determinado, pasa después a ser nocivo o una anomia, y lo contrario. Las personas tienen la obligación de ser responsables moral y legalmente con la sociedad, independientemente de si están o no de acuerdo con las disposiciones establecidas; cabe resaltar que las normas de conducta las determina la entidad que tenga más poder en el momento, como la iglesia, el Estado, las empresas, entre otros; ellos determinan las reglas aceptadas de acuerdo con la situación que se viva.

Realizado este recorrido por el origen y evolución de la RSE, corresponde ahora hacer referencia a otros aspectos que subyace en el interior de este. Surge en los años 20 del siglo XX, se fortalece en cuanto a su aplicación y la extensión del concepto en los años 50 y 60 (en sus inicios) con base en el postulado sobre el uso de los recursos que posee una sociedad, por parte de una empresa, este solo hecho genera un deber ético y por consiguiente de alguna manera predispone a la entidad devolver a la sociedad los beneficios que para la empresa ha representado este uso.

Las empresas crean riqueza o no, en el uso o no de un factor productivo, por lo tanto deben ser responsables de ello, por lo que deben ir más allá de la generación de trabajo, riqueza para los dueños del recurso financiero; deben velar por el bienestar de la comunidad donde se encuentra instalada o donde desarrolla sus actividades, cualquiera sea la naturaleza de estas o la modalidad.

La importancia y el interés por la RSE no es relativamente nuevo. Desde mediados del siglo XX se consideraba que “las empresas debían tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus decisiones” (Bowen, 1953), de tal forma que la RSE ya no es un discurso filosófico - como en la década de los 60’s-, sino que es parte de la gestión empresarial – a partir de los 70- hasta llegar a la conformación - en los 80’s- de un contexto socialmente responsable y a la dirección estratégica por medio de la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés que rodean a la organización en su devenir social, comercial o de servicios.

1.1.1. La RSE en el ámbito mundial. Uno de los orígenes de la RSE devino de manera objetiva de la iniciativa del “Pacto Global” (*Global Compact*) entre las Naciones Unidas y el mundo del libre mercado propuesto por el Secretario General de este organismo, en el marco del Foro Económico Mundial, celebrado en Davos (Suiza), el 31 de enero de 1999, evento en el cual se planteó como perspectiva teleológica la promoción del diálogo social para la constitución de una ciudadanía corporativa global, que posibilitase la conciliación de intereses entre las empresas, con demandas y valores de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, sindicatos y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), sobre la base de 10 principios que transversalizan

en el conjunto de actividades que materializan las empresas y que están relacionados con los valores fundamentales en materia de:

- Derechos Humanos
- Normas Laborales
- Medio Ambiente
- Lucha contra la corrupción

En su fase operacional su finalidad es posibilitar a todos los pueblos del mundo compartir y acceder a los beneficios de la globalización de la economía e inyectar en el libre mercado mundial valores y prácticas fundamentales para resolver las necesidades socioeconómicas de los humanos. En tal sentido, el pacto se constituye en un instrumento de libre adhesión para empresas, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil, que aplican los Diez Principios que lo integran en sus estrategias y operaciones. Los mencionados diez principios universales del Pacto Global se derivaron, básicamente, de:

- La Declaración Universal de Derechos Humanos;
- La Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los derechos fundamentales en el trabajo;
- La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.

Importante es hacer mención como antecedente de RSE a La Cumbre Mundial del Pacto de Naciones Unidas (Ginebra, Suiza), evento en el cual se establecieron: “Los Principios

Universales del Pacto Global”, los cuales se fundamentan en la búsqueda del manejo y solución de los problemas mundiales identificados:

- La pobreza y el analfabetismo;
- La crisis poblacional;
- El conflicto global; y,
- Los problemas del medio ambiente.

Para estos problemas es impostergable y esencial el compromiso real de implementarse la RSE.

Otro de los aspectos que a manera de antecedentes para la RSE se tiene en cuenta responde a las iniciativas relacionadas con la Lucha contra la Corrupción cuyo origen se enmarca en el Mensaje en la ceremonia inaugural de la Conferencia Política de Alto Nivel para la firma de la Convención de la Naciones Unidas Contra la Corrupción (Mérida - México, 9 de diciembre de 2003) pronunciado por el Secretario General.

En tales circunstancias, la RSE se constituye en el paradigma cuyos fundamentos se encuentran en la ética y valores de toda entidad desde el inicio de sus actividades. Esta deviene de la concomitancia de factores entre los cuales se destaca el cambio de concebir la generación de riqueza, la dignidad del ser humano, el trabajo digno y en general la racionalidad económica

de determinados grupos que perteneciendo a la sociedad capitalista, empiezan a detectar errores y desaciertos en el sistema de libre mercado cuando se materializa a ultranza.

En la actualidad es menester ahondar en el debate recurrente e importantísimo sobre la mentalidad y comportamiento ético de las personas jurídicas y naturales involucradas en proceso económicos: Estado, empresarios, gerentes, sindicatos, empleados, consumidores y grupos de interés.

La RSE ha de tener como referente el liderazgo estratégico, la cultura organizacional y el mercado, pero haciendo evidente su sensibilidad social y humana como parte de su esencia. Si el comportamiento empresarial es socialmente responsable es porque se incide, se permeabiliza y se evidencia en la sociedad una mayor equidad, una distribución de riqueza más justa y un mejoramiento de la calidad de vida de todos los humanos presentes en su entorno social.

En una directa relación entre la RSE y la Ética Empresarial esta debe percibirse desde una perspectiva operacional, como la relación que debe existir entre empresas y gobierno en cuanto al cumplimiento de la normatividad internacional sobre los valores fundamentales que se desprenden de los cuatro ejes fundamentales y que posibilitaron que se erigieran los diez principios universales del Pacto Global.

El fundamento ético de una buena gestión empresarial debe atravesar, como mínimo y desde una perspectiva operacional, los siguientes escenarios de actuación de toda organización socialmente responsable. Los escenarios a los cuales se hace alusión son:

- El Normativo;
- El Operativo;
- El Económico;
- El Social, y;
- El Medio Ambiente.

El Pacto Global es un compromiso esencial que impulsa la RSE a nivel mundial; en este los 10 Principios son una carta de navegación en el tema, y busca mayor solidaridad, equidad entre los sistemas productivos y la sociedad, donde el desarrollo sostenible no es exclusivo de la organización sino que permite lograr un desarrollo competitivo de los Estados y las unidades productivas de un país.

1.1.2. La RSE en Colombia. El hablar de RSE es hacer referencia a un tema que se está trabajando en el ámbito público y privado, como eje estratégico que conlleva competitividad, sostenimiento continuo y desarrollo en las organizaciones sin importar el sector productivo ni la actividad comercial a la que se dedique. En la actualidad es una necesidad en la gestión empresarial como mecanismo de reconocimiento y posicionamiento. Es tal su importancia que en Colombia, en el primer semestre del 2005 se llevaron a cabo cerca de 15 eventos donde la

temática y problemática prioritaria era la RSE; por ello, su categoría eficacia y el beneficio que despierta y genera en todos los actores de la realidad nacional e internacional.

De ahí que día a día se toman decisiones gerenciales enfocadas hacia el desarrollo de la RSE, en combinación de prácticas éticas y socialmente responsables de la gestión administrativa en todos los campos de acción de la organización, las cuales son necesarias en la generación de confianza en los nichos y segmentos de mercados en los que la entidad tiene presencia. Tal actuación consiste en asumir los resultados por aquello que se ha hecho, conocer el impacto de dichas actitudes, como también identificar los riesgos, debilidades, oportunidades y fortalezas que se presentan a una organización.

Colombia se adhirió al Pacto Global en el año 2004 y en esta materia es uno de los países más destacados en cuanto al número de empresas que se han incorporado a la Red de Actividades de Responsabilidad Social Organizacional, pues, a finales del 2008, 180 empresas colombianas se habían adherido al Pacto que junto con las compañías multinacionales registradas el número alcanzó la cifra de 450 compañías que integraban la Red de Responsabilidad Social en Colombia.

La dinámica del auge que ha tenido el Pacto en Colombia, es corroborada por la Encuesta sobre Mejores Prácticas Corporativas (MPC) en las empresas colombianas que llevó a cabo y publicó la Superfinanciera en septiembre de 2008 siendo altamente significativo porque

evidencia el positivo trabajo que han hecho en este sentido las compañías inscritas en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC).

1.2. ANTECEDENTES CIENTÍFICOS

Las organizaciones comprometidas con la RSE experimentan importantes beneficios cualitativos y cuantitativos, tales como el desempeño financiero positivo, la reducción de costos operativos, la mejora de su imagen corporativa, reputación, lealtad de sus clientes y empleados e incremento en sus ventas, entre otros. Algunas investigaciones al respecto son las siguientes:

En 1999 un estudio (*Business and Society Review*, 2003) con el título *Business for Social Responsabilit*, realizado en 300 grandes corporaciones, encontró que las empresas que hacían público su compromiso de honrar sus códigos de ética mostraron un desempeño tres veces mayor que aquellas que no lo hicieron.

En el año 2000 otro estudio de carácter longitudinal efectuado por la Universidad de Harvard descubrió que las empresas con acciones balanceadas entre empleados y accionistas mostraron tasas de crecimiento de cuatro veces en rendimientos y de ocho veces en generación de empleo, con respecto a las empresas enfocadas solamente en los accionistas (*Business Impact*, 2003).

Las investigadoras Mercado Salgado y García Hernández (2007) encontraron en sus pesquisas sobre el particular que *IBM Corporation*, había solicitado al profesor David Lewin realizar un estudio a 156 empresas con el fin de determinar la relación entre las donaciones y el desempeño corporativo. El estudio demostró que las firmas más propensas a la filantropía obtenían tasas de retorno significativamente más altas en sus inversiones, concluyendo: "la filantropía corporativa puede, con el tiempo, fortalecer el desempeño de los negocios" (p. 5).

En el mismo estudio de la referencia anterior, las autoras (Mercado y García, 2007) encontraron que en 1997 una encuesta hecha a 150 ejecutivos dirigida por la *Whirpool Foundation*, *Working Magazine* y *Family Newsbrief*⁶ estableció una relación directa entre los programas e iniciativas del área laboral (como salud, bienestar, cuidado a bebés y ancianos) y beneficios como la reducción del ausentismo, mayor satisfacción de los empleados y consumidores" (p. 5).

Asimismo, las transformaciones del capitalismo contemporáneo han dejado desprotegido al individuo en las sociedades postmodernas y ante la necesidad de generar mayores niveles de bienestar, el concepto de RSE ha retomado su fuerza en las organizaciones.

Sin embargo, el modelo actual de RSE se ha ajustado a las necesidades vitales de las compañías, es decir, las organizaciones le apuestan a un esquema de rentabilidad económica basado en la gestión de sus rentas, y en muchos casos, hacen de la responsabilidad social un

esquema de reforzamiento de sus deberes empresariales que son indispensables de cumplir, dejando de lado la capacidad del impacto social que podrían generar sus operaciones al articularse estratégicamente al cumplimiento de sus objetivos y relaciones con su entorno, con resultados que aportarían índices significativos de rentabilidad sociocultural y consecuente transformación social.

Por lo tanto, es necesario establecer algunas dimensiones, indicadores e impactos generados por los modelos de gestión de la RSE presente en algunos ejemplos demostrativos en Colombia y América Latina, que permitan entender los alcances de esta práctica empresarial en los cambios sociales y organizacionales, en términos de aplicación de Buenas Prácticas de RSE, algo que aún es distante de percibir en Colombia o América latina, pese a los esfuerzos que en materia de legislación se hacen al respecto.

Bauman (2007), otro estudioso de la modernidad y la implicación del capitalismo en ella, afirma que para este momento había un fin último cuando surgió el capitalismo. Añade que el objetivo era también lo durable, lo manejable, los fines últimos, la rigidez, lo controlable, lo predecible, la exactitud, la tranquilidad del hombre, la estabilidad, la linealidad, las estructuras piramidales, la proyección, la programación, el todo a largo plazo, la certidumbre, el interés colectivo, las certezas, el cálculo y lo racional. Y todo esto lo proporcionaban la ciencia, el Estado y el capitalismo moderno.

En un estudio anterior, el mismo autor (Bauman, 2002) explica que con la llegada de la industria, se comenzó a generar un nuevo orden social a partir de las máquinas, pues se necesitaban muchas manos que las hicieran funcionar. Había una plena necesidad de interiorizar en las personas la necesidad del trabajo y entonces la gente comenzó a trabajar porque se en ello se planteó la tarea de inculcar la ética del trabajo mediante la cual se afirmaba que moralmente la ocupación era la forma digna para ganarse la vida, de lo contrario el individuo sería un marginado. Fue así entonces como se inició la generación de un discurso desde la élite, el cual afirmaba que el motivo del trabajo era la ética. Desde esta perspectiva se creó la idea del pobre como el anormal y el anti-ético, puesto que no trabajaba.

La ética del trabajo comprendía la ética de la disciplina: aprender a obedecer, pregonaba Bauman (2002) desde una posición diametralmente opuesta. Era imperante disciplinar para conseguir un orden social. El trabajo entonces se había convertido en la esencia y el eje de la vida desde lo individual, sistémico y social; a nivel individual porque creaba una identidad; a nivel social porque generaba control y subordinación que permitía el orden social; y, a nivel sistémico, significaba que la mano de obra era la organización para la reproducción de bienes.

La eliminación de mendigos entonces se planteó como un beneficio social puesto que la sociedad necesitaba del trabajo de personas aptas para realizarlo y con la aplicación de la concepción que ennoblecía y dignificaba al hombre a partir del trabajo - postulados que en su época había planteado La Salle y refutado Marx- como aspectos que pretendían sumir al trabajador en la obediencia y rendición ante el capitalismo en boga (Marx, 1978), se creyó haber

encontrado un camino seguro para hacer de la RSE una obligación que asumiría la sociedad y la humanidad. Por eso toda la fuerza del momento estaba en el trabajo.

Sin embargo, los años 70 se pronunciaron con una crisis del Estado de Bienestar, cuyo foco era la población. Junto a esto se redujo entonces la capacidad de dar protección, garantías, trabajo, salud y beneficios.

Lo anterior genera motivos al pronunciamiento en el sentido de considerar la existencia de un gobierno corporativo basado en la RSE que vincule el ejercicio de una ética empresarial referida a los mecanismos que usa una organización para integrar sus valores organizacionales, como honestidad, confianza, respeto y justicia, en sus propias políticas, prácticas y en la forma en la que se toman las decisiones en todos los niveles de la empresa, diseñando programas de ética basados en un código de valores, definiendo comportamientos éticos, entregando herramientas para la participación en la toma de decisiones equitativas, y para resolver dilemas complejos como los estándares globales y la privacidad del empleado.

En afirmaciones de Cortina (2005) publicadas en La Nación se puede vislumbrar aspectos de los anteriores planteamientos en gran parte de sus comentarios: “Es evidente que el mundo actual presenta connotaciones de globalidad, por lo que se hace necesario hablar de unos principios éticos globales o de una ética global” (p. 5).

En el estudio realizado por *De Paul University*, citado por la investigadora Lilly Soto Vázquez (2012) se hace referencia a la ética empresarial como una estrategia basada en valores que atrae a inversionistas, individuos e instituciones que cada día se preocupan más por apoyar a empresas éticamente responsables. Las conclusiones del estudio vienen a reforzar los planteamientos que propone Cortina en una entrevista realizada:

No se puede garantizar que una empresa ética sea más rentable –nada lo puede garantizar- pero sí es seguro que una empresa ética está más preparada para responder a los retos futuros y para perdurar en el tiempo con éxito. Si una empresa actúa con integridad y responsabilidad, con transparencia y respeto, está sentando las bases de la confianza. (Cortina, 2005, p. 4)

Entonces, gana la empresa, pero también gana el individuo una vez la organización actúa éticamente mientras implementa sus prácticas de responsabilidad social.

Por otra parte, la Red Iberoamericana de Universidades para la RSE sostiene, que los grandes desequilibrios sociales, de exclusión que se observan por los indicadores de distribución de ingresos, los niveles de desocupación, la carencia de espacios para el diálogo, los aumentos de las tasas de pobreza y miseria, la informalidad y la perversión en las relaciones escolares, que en Colombia, de acuerdo con las cifras oficiales se encuentra en cerca del 60%, justifican hoy la asignación de recursos y grandes esfuerzos de investigación en el campo de la RSE.

La investigación relacionada con RSE constituye un proceso teórico práctico que debe priorizar la evaluación de hipótesis para el mejoramiento de la calidad de vida, incluido el equilibrio ambiental.

Este proceso de investigación sobre RSE debe ser objetivo y ético, y debe partir del análisis de la naturaleza de la empresa y su responsabilidad social, adicionalmente debe permitir perfeccionar los mecanismos de medición del desempeño de la empresa corporativa o de otra índole y su impacto social. Comprende establecer, sobre todo en países como Colombia, la investigación de la inversión directa extranjera de la gran corporación y su relación frente al desempeño social. Así mismo se debe investigar el comportamiento de la gran empresa de inversión local, de las medianas y pequeñas empresas que tienen el reto de crecer, pero crecer con fundamentos y criterios sobre la base de RSE.

El análisis de la capacidad de desarrollo de la empresa involucra además del estudio de la naturaleza de la empresa, la evaluación de la capacidad de gestión para generar decisiones de RSE; los criterios y mecanismos para medir el nivel de RSE generado a corto y largo plazo.

La evaluación de la capacidad de gestión comprende a su vez los problemas de conocimiento y los valores imperantes en la formación y en la actitud de los empresarios y directivos de las empresas.

Los requerimientos del progreso social demanda una nueva orientación ética y un nuevo perfil de empresarios y directivos. El nuevo perfil de empresarios y directivos deberá comprender una formación fundamentada en el conocimiento de la historia local e internacional y una actitud favorable a los procesos de cooperación social, un fuerte compromiso por mejorar sustancialmente los niveles de RSE y sobre todo, una cultura organizacional propensa hacia la rendición de cuentas y el trabajo limpio, de cara hacia el respeto por las aspiraciones de los otros actores.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN, ALCANCES Y DELIMITACIÓN

En el entorno regional y local se ha constituido una variedad de organizaciones, en diferentes modalidades, lo cual es facilitado por la región en términos de diversidad de actividades socio-económicas y culturales. En el ámbito del sector agroindustrial algunas organizaciones cuyos postulados se enmarcan en la ausencia de lucro y en su no compromiso político se ven enfrentadas a la obligada presencia de la relación con este componente en la medida que sus actividades se encuentran con la ineludible necesidad de definir ciertos aspectos de la gestión por esta vía.

En tal sentido, la Misión y Visión de la organización, planteada sin la mención a lo político, se ha de re-asumir una responsabilidad social de la organización para vincularla sin abandonar la filosofía que le confirió a sus actuaciones y compromisos sociales, éticos y políticos en términos de trabajo y relaciones con la comunidad y el entorno.

En este marco de relaciones la RSE cobra presencia en la organización del sector social denominada Fundación Horizonte Verde como el compromiso que asumió la entidad para responder al conjunto de obligaciones que se planteó al momento de su constitución.

En el transcurso de la gestión y en el cumplimiento de lo propuesto las organizaciones del sector social que surgen o son creadas sin tocar a fondo los riesgos o las bondades del componente político tienen que asumir en forma responsable las relaciones que ello conlleva para poder crecer y realizar su gestión con la aplicación de Buenas Prácticas de RSE, un aspecto que le depara dificultades como es el caso de la entidad ante mencionada.

Las raíces de la dificultad en hacer gestión y aplicar RSE se encuentran en la cultura de los miembros de la organización, en la característica de la misma entidad, en las alternativas de apoyo que brinda el Estado colombiano a este tipo de organizaciones y en los mecanismo de comercialización o prestación de servicios básicos para la permanencia y/o desarrollo de la empresa.

En términos generales las dificultades por aplicar RSE en la Fundación Horizonte Verde se muestran en: La asistencia a reuniones de los miembros beneficiarios del proyecto que actualmente ejecuta; las respuestas de los miembros de Junta Directiva de la organización; la estructura de las relaciones y la comunicación en la organización; las relaciones con el entorno de la organización; la permanencia de los beneficiarios en el proyecto. Aspectos estos que asociados mantienen en la organización un ambiente tenso y una amenaza con respecto a la

estabilidad de los beneficiarios del proyecto que los momentos actuales forma parte del programa Alianzas Productivas, con apoyo del Ministerio de Agricultura y la Gobernación del Departamento del Atlántico.

Los anteriores aspectos se constituyen en puntos de referencia para el planteamiento del siguiente interrogante: ¿en la fundamentación y orientación que sirvió de marco general para la constitución de la Fundación Horizonte, se consignó la aplicación de RSE como parte de la política de trabajo y sus relaciones con la comunidad para lograr desarrollo en el ámbito nacional, regional y local?

La consideración especial hacia la RSE como elemento fundamental de la empresa con respecto al compromiso que adquiere con las comunidades de su entorno y el resto del mundo, es decir, obligaciones de rendir cuenta por la actuación, independientemente de la naturaleza de la entidad o el sector al cual pertenezca, hace de este estudio un compromiso con el conocimiento específico de lo que representa la aplicación de Buenas Prácticas en este sentido.

La importancia de este trabajo radica en el descubrimiento de formas particulares de aplicar RSE, por fuera del conocimiento científico/técnico que los miembros de una organización tienen del concepto. La aplicación de prácticas sin conocer la importancia que ellas revisten para la organización y sin el conocimiento de la dimensión de las mismas, con métodos y estrategias que son implementados de manera intuitiva es de alguna manera la oportunidad para incorporar ciertos aspectos que bien pueden entrar a respaldar las intenciones por lograr el derrumbamiento

de prácticas cimentadas en la cultura de las organizaciones que las hacen resistentes a la innovación, el aprendizaje y la adopción de mentalidades estratégica para la producción, la comercialización y las comunicaciones. Este estudio así mismo se muestra como una novedad en el ámbito de las pequeñas organizaciones del sector social en el departamento del Atlántico.

De manera particular el recorrido por la cultura de HORVE, que hace ingentes esfuerzos por cumplir con los serios compromisos que le ha asignado la ejecución de un proyecto de desarrollo socioeconómico, ha sido una enseñanza de mucho valor por cuanto ha sido la participación con los actores, el conocimiento de fuente directa de situaciones que muy pocas veces se manifiestan, la oportunidad de confrontar las teorías sobre organización, gestión, responsabilidad social que, desde la academia se conocen, pero en la práctica existencial de las entidades se está muy lejos de aplicar.

En términos generales el estudio aporta una valiosa información relacionada con el día a día de las pequeñas organizaciones del sector y los temores que sus miembros (directivos y beneficiarios) enfrentan en sus relaciones con los compromisos y con la comunidad, en términos de aplicación de RSE.

Con esta información aportada por el estudio, el Programa de Maestría tiene la oportunidad de construir un frente de trabajo que se dirccione hacia el acompañamiento para el

fortalecimiento de la gestión y la aplicación de Buenas Prácticas de RSE en las pequeñas organizaciones del sector social.

En el caso particular, desde la perspectiva del investigador, el estudio le ha contribuido con el conocimiento específico sobre las pequeñas organizaciones del sector social, sobre todo en lo relacionado con la aplicación de Buenas Prácticas de RSE en la gestión de la Fundación Horizonte Verde.

El estudio que aquí se plantea tiene como alcances, la doble pretensión de contribuir con información que sea utilizada para el desarrollo de las pequeñas organizaciones del sector social que forman parte del programa Alianzas Productivas, y la generación de una cultura de la RSE que sea incorporada a los planes de estudio de los programas de administración de la región. El trabajo está delimitado desde lo teórico, lo conceptual y organizacional a: RSE en el marco de las organizaciones del sector social que forman parte del Programa Alianzas Productivas en el Departamento del Atlántico, con un caso específico representado por la Fundación Horizonte Verde del corregimiento de Santa Cruz, municipio de Luruaco.

1.4. OBJETIVOS

En la investigación se planteó como objetivo general: determinar en los orígenes y evolución de la Fundación Horizonte Verde la existencia de prácticas de RSE y la importancia

que representa para el desarrollo de esta y sus miembros en el ámbito nacional, regional y local. Como objetivos específicos se pretende: identificar en los documentos (informes, actas, estatutos), la gestión y las actividades de la Fundación Horizonte Verde – HORVE- la existencia o presencia de elementos que denoten la aplicación de Buenas Prácticas de RSE; explicar el recorrido y el momento actual de la Fundación Horizonte Verde – HORVE- y su identificación con la aplicación de su gestión y Buenas Prácticas de RSE; describir la estructura organizacional de la Fundación Horizonte Verde y las relaciones que establece con sus asociados y la comunidad en el marco de la gestión y la aplicación de políticas de RSE.

2. MARCO DE REFERENCIA Y ENFOQUE

2.1. MARCO TEÓRICO

Hacia finales de la década de los setenta y principios de los ochenta, y como consecuencia de la constatación de la creciente importancia de la empresa en el entorno socioeconómico, toma cuerpo con fuerza la doctrina relativa a la existencia de una RSE, que parte de la apreciación del trascendental papel que la empresa o la organización desempeña en el contexto social y del considerable impacto de sus actuaciones: desde la perspectiva de la sociedad, la empresa se ha convertido en un importante agente social, cuyo rol es necesario redefinir en unos términos más acordes con el sentir general de la sociedad, desde luego la referencia es para todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, naturaleza, perfil, sector.

Este cambio de mentalidad y de expectativas genera presiones sobre la institución empresarial que reclamaría la consideración de las externalidades y costos sociales generados por su actividad, ante la constatación de la insuficiencia del beneficio socioeconómico de la entidad frente a las necesidades propias del entorno donde se desarrolla o donde mantiene sus relaciones.

Ante tal disyuntiva, (1967) y Cuervo (1981) sostienen que de este nuevo enfoque nace la teoría sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia el conjunto de la sociedad.

Responsabilidad social entendida como un compromiso integral, que implica lo económico y social, según lo cual, la empresa, en el ejercicio de su función, hace tomar conciencia a sus miembros de los efectos reales y totales de sus acciones sobre el entorno adoptando una actitud positiva hacia la consideración de los valores y expectativas del mismo.

Lo que en un primer momento pudo aparecer como un movimiento intelectual e ideológico, logra posteriormente alcanzar un alto grado de elaboración científica, de modo que se cristaliza en un cuerpo teórico suficientemente amplio y consolidado.

De igual manera Díez de Castro (1982) dice que en el origen de la teoría sobre la responsabilidad social de la empresa “se sitúa la discusión sobre cuál es la función de la empresa en la sociedad y si dicha función es meramente económica o tiene un alcance mayor” (p. 38.)

Tradicionalmente se ha considerado que la empresa como unidad de producción cumple la función económica de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas. La consideración tradicional de esta función entiende que la empresa, en el desarrollo de su actividad económico-productiva, cumple implícitamente una función social centrada en su contribución a los objetivos generales de la política económica, como metas expresivas del grado de bienestar económico y social deseable por la comunidad.

Bueno, Cruz & Durán (1989) utilizando similares planteamientos a los que alude el Estado, toman la “empresa como vehículo para intervenir en el medio social, a través de la política económica y social” (p. 54-55). El intervencionismo del Estado en la economía puede ser entendido como una toma de conciencia por parte del sistema político acerca de la dimensión social del hecho económico, lo que por otra parte conlleva una fuerte carga política, pues la intervención del Estado se orienta hacia la protección de unos intereses y valores abstractos, justicia, salud y seguridad, por ejemplo, pero muchas veces a la promoción de los intereses partidistas del eventual gobierno.

De esta manera, Castillo Clavero (2005) se refiere a la estrechez de este planteamiento en el cual se evidencia, a través de diversas consideraciones críticas, la visión tradicional de la función de la empresa, que puede sintetizarse en:

Su concepción restrictiva de la empresa, que no se corresponde con su naturaleza real, ya que los efectos de la actividad empresarial trascienden lo meramente económico.

Su atribución exclusiva de las funciones sociales al Estado, sin considerar que otros agentes sociales puedan ser partícipes en la política social.

Su errónea visión de la evolución del medio hacia una creciente conciencia social, donde se considera que los problemas sociales son de todos y todos deben participar en su resolución (p.48).

Las citadas consideraciones conducen hacia una nueva definición de las funciones de la empresa en el marco socioeconómico. La empresa tiene capacidad para ser un motor de cambio

social, asumiendo un mayor protagonismo en la política social y una participación efectiva en la solución de los problemas comunes; pero para ello tiene que producirse necesariamente una mayor y más estrecha colaboración entre las instituciones públicas y la empresa, por ende la solución de muchos de los problemas de la sociedad.

La revisión de la función social de la empresa es el origen de la teoría sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia la sociedad, que se basa asimismo en la consideración de la empresa como sistema abierto. De ello se sigue la conveniencia para la empresa de adaptar sus salidas, sus *outputs genéricos*, a las demandas, necesidades e intereses que se manifiesten en su entorno socio-económico, por lo que la estrategia de la empresa y, en consecuencia, sus objetivos, deben venir impulsados y adaptados a las necesidades del medio, ya que de ello depende la supervivencia y la fortaleza de la posición de la empresa en un entorno competitivo.

Según Castillo Clavero (2005), la conceptualización de la RSE de la empresa exige una matización: hay que distinguir, de una parte, lo que es el concepto de responsabilidad social de la empresa en sentido genérico o “absoluto” y de otra el contenido de la misma que tiene un carácter contingente o relativo, dependiente del contexto.

El concepto de RSE ha sido poco y mal definido, puesto que se ha hecho muchas veces de forma descriptiva, aludiendo al contenido y dando lugar a definiciones que no poseen la

suficiente generalidad, universalidad y permanencia. Para tratar de definir la RSE quizás la mejor aproximación sea la semántica, y así puede decirse, según Castillo Clavero (1986) que:

Es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa (p. 265).

Este concepto requiere también algunas matizaciones: En primer lugar, la RSE no debe ser entendida como una actividad marginal, adicional a la económica y más o menos oportunista y esporádica, sino como una nueva actitud de la organización hacia el entorno social, actitud que debe impregnar toda la filosofía y la conducta empresarial.

En segundo lugar, la RSE requiere de capacidad individual y organizacional para establecer compromisos y rendir cuentas de los mismos, por lo que se requiere no sólo asumir declarativamente la responsabilidad social sino también y sobre todo gestionarla y aplicarla, con Buenas Prácticas.

En tercer lugar, la responsabilidad social es una obligación de la empresa hacia la sociedad, que se articula como compromisos concretos hacia los estamentos y grupos que conforman la coalición empresarial, su entorno específico y general.

Finalmente, la RSE se orienta por promover un mayor bienestar social y una mejor calidad de vida de la sociedad, es decir, aspectos cualitativos y en gran medida intangibles, lo que dificulta su medición e implementación prácticas.

Los teóricos sobre el tema en sostienen que la RSE no remite a actuaciones individuales de los miembros de la organización, sino que debe representar una actitud institucional, de la entidad en su conjunto, donde los valores sociales deben estar impregnados en la cultura, la filosofía, los objetivos, las estrategias y las políticas empresariales.

Tales fundamentos dan base a que Carroll (1999) proponga que “el contenido de la RSE es fundamentalmente cambiante” (p. 54), ya que sus formulaciones concretas responderán a las circunstancias condicionantes de cada organización, dando lugar a contenidos que serán contingentes, relativos y variables al tenor del tipo de empresa de que se trate, de su dimensión, sector de actividad, influencia, contexto geográfico, histórico, político y social.

De manera similar, Aguirre, Castillo & Thous(1999) hacen referencia al contenido de la Responsabilidad Social, en sentido de la determinación. Dicen que La determinación del contenido de la responsabilidad social, dado su carácter contingente, debe apoyarse en una metodología que permita establecer una relación entre las “salidas” de la empresa y las “entradas” o demandas de los interlocutores sociales, de forma que no se alcanza a realizar una distinción entre responsabilidades económicas y responsabilidades sociales, distinción bastante

arbitraria y que casi siempre resulta artificial porque en esencia son aspectos indisolublemente unidos: el verdadero contenido de la responsabilidad social de la empresa está en la integración de las finalidades propias de la empresa y las de la sociedad, en la consideración de los valores sociales y en su integración en la actividad empresarial.

De esta forma, al determinar las áreas de la responsabilidad social a través de las demandas sociales, puede constatarse que los campos de interés de los distintos grupos sociales hacia la empresa son tanto de naturaleza económica como social. Por eso se asimila y entiende la responsabilidad social como un compromiso integral, amplio e inseparable de la propia responsabilidad económica y es el carácter dinámico de este contenido lo que hace o genera la evolución en el tiempo, unido a los intereses que la sociedad considera dignos de defensa en cada momento, situando el interés en puntos distintos.

Sin embargo, puede afirmarse que con el devenir del tiempo la responsabilidad social va progresivamente incorporando temas nuevos a su contenido, redefiniendo sus prioridades, y tomando una preocupación creciente por problemas cada vez más generales.

Así, en los años noventa la RSE se ha ido ligando a cuestiones como la ética empresarial, la teoría de los grupos de interés, el comportamiento social de la empresa y el concepto de “ciudadanía empresarial”, que denotan una visión amplia de las relaciones entre los conceptos que resultan y los nuevos problemas que ello suscita.

Recientemente, temas como el comercio justo, la cooperación al desarrollo, la lucha contra la exclusión social, la promoción del voluntariado, la conciliación de la vida familiar y social, la protección de la infancia y juventud o la contribución a la sociedad del conocimiento se van incorporando como cuestiones emergentes al contenido de la RSE, lo que la hace un campo no exclusivo de las organizaciones productivas. También hace parte de la Misión y Visión de las instituciones educativas, las cuales son motores impulsores de este tema debido que se sitúa en el ámbito de las funciones sustantivas y misionales de la entidad como lo es la Extensión y las relaciones con el entorno.

En esta perspectiva, tal como lo plantea Austin, Herrero & Reficco(2007), en Colombia se ha venido implementando la RSE mediante un proceso que se puede caracterizar en tres momentos que precisan la evolución de este importante aspecto. Los momentos a los cuales se hace mención son los siguientes:

- Relación filantrópica de naturaleza asistencial.
- Relación transaccional: cada uno de los socios (empresas y organizaciones de la sociedad civil, OSC) asume tanto un papel de dar como de recibir).
- Relación integrativa: alianzas entre empresa y OSC, donde ambas trabajan en forma integrada y las fronteras organizacionales se hacen más porosas.

Bajo estos parámetros se podría concebir que las empresas al desarrollar su sentido de RSE pasan por cinco etapas las cuales son:

- Etapa defensiva: las organizaciones niegan prácticas, efectos o responsabilidades, lo hacen para defenderse contra ataques a su reputación que podrían en el corto plazo afectar las ventas, el reclutamiento, la productividad y la marca.

- Etapa de cumplimiento: adoptan un enfoque de cumplimiento como un costo de hacer negocios, para mitigar la erosión de valor económico en el mediano plazo debido a riesgos continuos de reputación y litigios.

- Etapa de gestión: introducen el tema social dentro de sus procesos centrales de gestión para mitigar la erosión de valor económico en el mediano plazo, y obtener ganancias de más largo plazo al integrar prácticas de negocios responsables en sus operaciones diarias.

- Etapa de estrategia: integran el tema social en sus estrategias centrales de negocios para mejorar el valor económico a largo plazo y obtener ventajas al ser los primeros en alinear la estrategia y las innovaciones de procesos con el tema social.

- Etapa civil: promueven una participación amplia de la industria en la responsabilidad corporativa para mejorar el valor económico en el largo plazo, sobreponiéndose a cualquier desventaja inicial y así obtener ganancias mediante la acción colectiva.

Se infiere de estas etapas que la RSE tiene su propia historia de desarrollo y fortalecimiento. Una primera fase la determina la RSE no estratégica que la caracteriza la filantropía. Esta fase predomina en Colombia, pero desde luego, advirtiendo que la filosofía de la RSE no es filantrópica ni moda. La filosofía de la RSE va más allá. Esta situación se ilustra con las donaciones que recibió la Fundación Colfuturo por valor de US\$ 30 millones, de parte de la empresa privada, para que a partir del año 2010 mil estudiantes pudiesen realizar maestrías y doctorados en el exterior.

Al respecto de lo anterior, el dirigente empresarial Sarmiento Angulo señaló que el interés de los empresarios es “contribuir de manera responsable al desarrollo y crecimiento del país, fomentando la competitividad y productividad a través del aprendizaje y generación de conocimiento para nuestros profesionales, en las mejores universidades del mundo”.

Los fundamentos teóricos relacionados con la RSE han sido clasificados en cuatro aspectos: los relacionados con las teorías instrumentales; los fundamentos de las teorías integradoras; los fundamentos de las teorías de carácter político y los fundamentos de las teorías sobre la ética y la moral en los negocios. En este estudio se adoptan los fundamentos relacionados con las teorías sobre la ética y la moral en los negocios, con énfasis en los planteamientos de Friedman (2005) y las referencias consignadas en el Libro Verde y en el Pacto Global (1999), como aspectos básicos que han de orientar la construcción de una política de RSE para la Fundación Horizonte Verde en la aplicación de gestión.

En el estudio se hace referencia a una variedad de conceptos que para la familiarización del lector con los mismos es necesario exponer a manera de Marco Conceptual. Estos conceptos son:

- **Alianzas Productivas.** El Término Alianzas Productivas, puede ser aplicado a una gran variedad de situaciones y dimensiones, desde intercambios informales, compartir información y recursos, etc. Es importante considerar las alianzas productivas como un proceso. Las Alianzas no implican proponer proyectos solamente, permiten compartir visiones, capacidades y habilidades de modo que se puedan aprovechar las sinergias de la interacción y complementariedad de las fortalezas y debilidades de las organizaciones en diversos sectores. Las Alianzas Productivas al producir bienes y servicios representan un componente decisivo en la arquitectura institucional para resolver fallas y lograr que exista un desarrollo rural más equitativo y balanceado, es un medio para la construcción de capital social.
- **Ambientes organizacionales.** Hacen referencia al conjunto de factores que forman parte de las relaciones internas y externas de la organización. Están moldeados por los componentes de su ambiente, no se pueden ni deben ignorar; además, deben de reconocer y responder de forma rentable ante las necesidades y tendencias que demande. Se clasifican en Ambiente Externo y Ambiente Interno,
- **Gestión organizacional.** El conjunto de estrategias, actividades y acciones que de manera planificada programa la organización en términos de la aplicación de Buenas Prácticas de responsabilidad Social.

- **Materialidad.** Supone que la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, afrontando todas las dimensiones de la RSE, así como todas sus actividades e impactos, directos e indirectos.
- **Mejora continua.** La RSE va ligada estrechamente a la idea de gestión continuada, que tiene por objetivo principal la supervivencia de la organización.
- **Naturaleza Social.** La RSE está arraigada en la creencia y reconocimiento de la naturaleza social de las organizaciones, como valor que prevalece sobre cualquier otra consideración de tipo económico o técnico. Destaca el valor y el papel del ser humano como ente individual y social, origen y fin de la organización.
- **Organización.** Grupo social integrado por personas, gestión, tareas y gerencia, en el marco de una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno. La organización es también un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; en la organización es fundamental la cooperación y la comunicación entre cada uno de los miembros y entre organizaciones, lo cual es esencial para la existencia de la organización.
- **Organizaciones No Gubernamentales (ONG).** Entidades o estructuras jurídicas orientadas al bien común, sin fines de lucro, y cuyo soporte financiero se basa en aportes y donaciones efectuados por distintos actores (personas físicas o jurídicas) de la sociedad civil, y también por los ingresos que percibe mediante la presentación, ejecución y/o asesoría de proyectos productivos a los cuales accede mediante convocatorias locales, regionales, nacionales e internacionales.

- **Organización Gestora Regional (OGR).** Organismo encargado de implementar el Proyecto Alianzas Productivas a nivel regional. En cada Región debe haber una OGR (máximo dos por regiones). Esta entidad participa en todas las etapas del ciclo de las alianzas. La OGR puede ser Personas natural o jurídica, pública o privada.

- **Organización Gestora Acompañante (OGA).** Entidad que apoya y acompaña en la gestión; brinda asesoría y transferencia de conocimiento a las Organizaciones de Productores. La naturaleza de la OGA puede ser la de una Persona natural o jurídica, pública o privada con experiencia en implementación y ejecución de proyectos con pequeños productores agropecuarios y aceptación en la zona del proyecto.

- **Responsabilidad Social Empresarial- RSE.** Es la concepción que renueva la empresa otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. La RSE ha sido definida desde diversos ámbitos de modos muy distintos. A pesar de esta diversidad conceptual, en casi todos los enfoques es posible encontrar un fondo común que ha permitido llegar a un cierto consenso sobre el concepto de RSE.

- **Sostenibilidad.** Desde la biología el concepto se extiende hacia la organización en el sentido de permanencia en el ámbito empresarial a partir de la ejecución de acciones y actividades con las cuales satisface las expectativas de una comunidad.

- **Transparencia.** Producción y acceso a la información que la organización proporciona sobre su comportamiento social y que es permeable a las expectativas sociales.

- **Verificabilidad.** Las actuaciones socialmente responsables de la entidad son sometidas o se exponen a la verificación externa. La verificabilidad está fundamentada en la posibilidad de que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones de la organización.
- **Visión amplia.** La organización debe centrar sus objetivos de Responsabilidad Social Empresarial en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Debe considerar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global, con un sentido claro delegado para futuras generaciones.

Una de las definiciones más conocidas sobre RSE es la propuesta por la Comisión Europea: “La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”.

En tal sentido, todas las organizaciones son susceptibles de integrar en sus procesos el conjunto de obligaciones y compromisos que implica la RSO (Responsabilidad Social Organizacional) en sus diferentes áreas de actuación: económica, ambiental, social y gobierno corporativo.

Nuevas demandas de los grupos de interés generan nuevos escenarios a los que las organizaciones deben adaptarse más allá de los requisitos legales para beneficio de todo el

conjunto de la empresa. Estos nuevos conceptos vinculados a las compañías suponen para las organizaciones una primera aproximación a este espacio "responsable" definido para las empresas y, sobre todo, la apuesta por la creación de una estrategia de satisfacción de las demandas de los grupos de interés y de comunicación con los mismos.

Es importante ubicar a los lectores de este estudio en sintonía con los principales elementos de tipo legal que sirven de apoyo, pues el tema de RSE no se encuentra aislado de los aspectos normativos que le sirven de soporte tanto en el ámbito nacional como el internacional. Legislaciones, protocolos, cumbres, encuentros y disposiciones técnicas se ocupan de la materia y al mismo tiempo proporcionan elementos de importancia jurídico/social y tecnológica en los cuales se encuentran soportes fundamentales que avalan las ejecuciones con Buenas Prácticas de RSE.

En este orden de ideas la RSE no tiene un marco legal que lo regule como tal, pero si existen algunas normas que de una forma u otra tocan de manera diáfana las actividades que son consideradas como RSE dentro del quehacer de la empresas y lo que ellas desarrollan en el entorno socio ambiental y la sinergia de los proyectos con el Plan de Desarrollo y el Plan de Ordenamiento Territorial.

En Colombia corresponde, según lo establecido por el Decreto numero 2269 de1993, a la Superintendencia de Industria y Comercio acreditar a las entidades que lo soliciten para operar

como organismos pertenecientes al Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología de conformidad con el reglamento técnico que expide esta misma entidad el cual se basará en los lineamientos de las normas internacionales reconocidas para tal fin.

La regulación pertinente al gobierno corporativo se encuentra dispersa en múltiples normas sin embargo los aspectos fundamentales están contempladas en el Derecho Societario y Financiero, especialmente en las siguientes disposiciones:

- Decreto 321 de 2002
- Código del Comercio,
- Ley 222 de 1995.
- Estatuto Orgánico del sistema financiero.
- Ley 446 de 1998.
- Ley 550 de 1999.
- Resoluciones 275 de 2001; 157 de 2002; 116 de 2002; 932 de 2001 y 625 de 2001.

Otro tipo de disposiciones de carácter técnico vienen en apoyo de las normas legales. Están sustentadas en orientaciones, guías, estatutos y normas como las que a continuación se detallan:

- Norma ISO 26000

- Guía sobre RSE, publicada en el 2009. Sin embargo desde ya el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación Icontec está trabajando en esta norma que espera tenga el mismo impacto de otras normas de la serie ISO como la 9000 y la 14000.

- Norma SA 8000

- *Social Accountability* 8000 (SA8000) es una norma internacional para la responsabilidad social iniciada por CEPAA (Consejo de la Agencia para la Prioridad Económica) a fin de asegurar las normas para la producción ética de bienes y servicios. Esta es una norma voluntaria que puede aplicarse a cualquier organización o empresa en el campo industrial.

La Norma SA 8000 establece normas básicas para el trabajo infantil, el trabajo forzado, la salud y la seguridad, la libertad de asociación y el derecho de intercambio colectivo, la discriminación, las prácticas disciplinarias, las horas de trabajo y las compensaciones. Los requisitos de esta norma están basados en las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas (ONU), la Convención de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas y otras convenciones.

Una organización debe tener además de las normas de funcionamiento un SMS (*Social Management System*) o Sistema de Gestión Social para garantizar el acatamiento de las normas y el perfeccionamiento sostenido en el desempeño social de las prácticas mencionadas. El SMS de SA8000 está basado en el sistema de gestión ISO 9000/ 14000. Algunos aspectos del sistema de

gestión incluyen una política social, un proceso de planificación y la designación de un director con experiencia para asegurar el cumplimiento de las normas de SA8000.

- Norma AA1000. La Norma de Aseguramiento AA 1000 es un estándar de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento.

Tal como se había expresado antes, el término RSE también se encuentra respaldado por Organizaciones Internacionales que sustentan la aplicación de Buenas Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. En el mundo, principalmente occidental, Estados Unidos y la Unión Europea, han surgido una serie de organizaciones que al lado de los estudiosos e interesados en este movimiento constituyen un interesante y considerable grupo de visionarios que han integrado los conceptos de negocio y valores. En este campo se destacan las siguientes organizaciones:

- Comisión de las Comunidades Europeas y su “Libro Verde”. Según, *La Europea Comisión* la RSE aparece en el Libro Verde dividida en dos grandes apartados: “el primero da cuenta de su dimensión interna, referida a las prácticas responsables de las empresas que afectan a los trabajadores” (p. 35), donde se consideran cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción.

En su dimensión externa, la RSE está relacionada con el entorno local (europeo o mundial), con los socios comerciales, proveedores y consumidores, con los derechos humanos (sobre todo en lo que respecta a las actividades internacionales y las cadenas de suministro mundiales, lucha contra la corrupción, códigos de conducta) y con los problemas ecológicos mundiales.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Esta organización ha tenido como líneas directrices herramientas o instrumentos como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Organización Internacional del Trabajo y sus diversas convenciones y la Declaración de Río de Janeiro. La OCDE busca que las empresas transnacionales implementen sus negocios sin entrar en controversia con las autoridades locales, contribuir a la generación de riqueza y al desarrollo sustentable y fomentar el cumplimiento de principios de responsabilidad social.

- El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) para la Responsabilidad Social Empresarial. Global Compact está entre las iniciativas de Responsabilidad Social de mayor importancia y ello le permite motivar, a través de diez principios subdivididos en cuatro categorías, a que las empresas implementen prácticas de responsabilidad social.

- *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*. Está integrado por 190 empresas de 35 países y 20 giros industriales y ha establecido como objetivos el éxito financiero empresarial, el progreso social y el balance ecológico.

- *International Standard Organization (ISO)*. Es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación (tanto de productos como de servicios),

comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional.

La ISO es una red de los institutos de normas nacionales de 164 países, sobre la base de un miembro por país, con una Secretaría Central en Ginebra (Suiza) que coordina el sistema. Está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales subdivididos en una serie de subcomités encargados de desarrollar las guías que contribuirán al mejoramiento.

El contexto de este estudio está representado por las actividades que desarrolla la Fundación Horizonte Verde – HORVE- en términos de acompañamiento en la gestión y ejecución de proyectos productivos agrícolas y frutíferos.

Horizonte Verde es una entidad no gubernamental constituida en el año 2007 por iniciativa de una familia y amigos de la misma (algunos de los miembros de la familia residen en el corregimiento de Santa Cruz, municipio de Luruaco, departamento del Atlántico, Colombia), quienes previamente, apoyados en algunas observaciones e información sobre la situación de las pequeñas organizaciones del sector social en el lugar, encontraron debilidades en su funcionamiento.

En tal sentido la idea inicial se incubaba como una entidad que sirva de apoyo al fortalecimiento de las otras entidades, para que estas brinden a sus afiliados o asociados oportunidades de desarrollo, de acuerdo con la naturaleza de cada entidad y sus actividades. En tales perspectivas se encontraba la entidad, al mismo tiempo que se discutía en su interior, los pocos avances que al respecto se tenían y un agotamiento de esfuerzos sin resultados, cuando se dio la oportunidad de la ejecución de un proyecto que auspiciado por el Programa Alianzas Productivas en el Departamento del Atlántico, beneficiaría a un grupo de productores frutícolas mediante la siembra de mango de hilaza.

La historia y el origen de la organización Fundación Horizonte Verde está ligada con la academia, con la investigación, con la organización de actividades de capacitación por la procedencia y permanencia de algunos de su fundadores en este mundo que tiene conexiones muy estrechas con el mundo de la vida, el mundo de la cotidianidad, ese mismo al cual se refirió Heller (1972) como el escenario en el cual el hombre – por extensión, la humanidad, o sea hombres y mujeres- desarrolla todas sus manifestaciones en forma completa.

HORVE fue creada tres meses después de haberse reunido en el corregimiento de Santa Cruz (municipio de Luruaco, departamento del Atlántico), los miembros de la familia Reales Vega con el propósito de tomar una decisión relacionada con la creación de una organización agropecuaria que al principio se había insinuado sería una Granja Integral Comunitaria.

Con respecto a esta organización los miembros de la familia habían desarrollado algunas actividades de orientación en lo jurídico y en lo empresarial, aprovechando las experiencias que poseían en el trabajo agropecuario y organizativo, pero la inicial idea de la Granja no prosperó y se inició un debate con la presentación de alternativas sobre otro tipo de entidad que sirviese como apoyo en el desarrollo de la comunidad, con el trabajo de los miembros.

Se proponen dos tipos de organización que están cerca de reunir tales pretensiones: asociación y fundación. La experiencia en cuanto a la constitución de una asociación no fue recibida por cuanto las existentes en la comunidad no habían logrado sus iniciativas y se encontraban en un estado de postración en cuanto a la ejecución de acciones y la misma organización, mientras que la idea de fundación como alternativa de apoyo para las otras organizaciones se visionaba como de mayor receptividad. En las conclusiones del debate se llegó al consenso de reunir la mayor información sobre la constitución de una organización para discutirla en el próximo encuentro.

Así sucedió y con la información que se aportó se tomó la decisión de constituir la organización en la modalidad de fundación y se concedió autorización* para adelantar los trámites respectivos los cuales se infirmarían en la próxima reunión que se estableció para el

* En calidad de representante provisional fue designado un miembro del grupo, hasta que se constituyese y eligiese en propiedad a los miembros de la junta, para que se encargara de las gestiones relacionadas con la constitución legal de la organización. Su compromiso incluía llevar información sobre el procedimiento a seguir y los costos del mismo.

siguiente mes. Quince días antes de la fecha acordada se cursó invitación a los potenciales miembros fundadores y con la asistencia de los invitados se procedió a la constitución siguiendo los pasos y las normas establecidas para la realización de una Asamblea General en la que se presentaría los estatutos de la organización los cuales se habían enviado tiempo antes para que fuesen leídos y se le hiciesen recomendaciones o sugerencias, como queda constancia en el Acta de constitución de esa fecha.

A partir de ese momento y luego de la protocolización (también se denomina notificación a la entidad que otorga el reconocimiento de la existencia y representación legal (Cámara de Comercio de Barranquilla), HORVE se dio a la tarea de difundir su presencia en el concierto de las Organizaciones No Gubernamentales ONGs colombianas con la función social de apoyar el desarrollo comunitario mediante la presentación de proyectos en armonía con el medio ambiente y la naturaleza.

Un año después de su constitución Horve se presentó a una convocatoria con la iniciativa de una propuesta orientada hacia la cría y venta de carne de cerdo, pero no prosperó y esta situación originó un poco de desilusión entre los miembros, quienes no acostumbrados a esta dinámica decidieron retirarse o no continuar con la idea.

Al mismo tiempo la situación repercutió en la permanencia de los miembros quienes apenas tenían el rótulo de fundadores y su compromiso fue asimilado solamente con este acto, pues se escudaron en la falta de tiempo, en las distancias que los separaban de la base de la organización y su residencia, la no disponibilidad de dinero para acompañar en la gestión; en fin, muchos detalles que aunados disminuyeron la capacidad de respuesta de quien fue nombrado en Asamblea General como representante legal de la organización.

La entidad entró en una etapa que, de acuerdo con las palabras del Vicepresidente, “presagiaba el final de la entidad sin haber logrado algo. Los miembros que estaban pendientes de gestionar ayudas, relaciones, acompañamiento, apenas eran dos”^{*} y este trabajo no era visible ni se concebía como una gestión cuya responsabilidad hubiese sido compartida. El representante legal se dedicó a realizar una labor de contacto en solitario y ello no incidía en el mejoramiento de las relaciones con sus miembros de Junta Directiva y demás miembros.

A excepción de la Presidencia y la Vicepresidencia – de manera esporádica- las otras instancias de la organización no presentaban gestión. Era esta una organización que por su característica de entidad familiar conservaba la estructura en su funcionamiento de tipo tradicional en la cual el representante legal no le rinde cuentas a nadie, no informa de su gestión en forma clara y cuando lo hace pareciera que la información estuviese acomodada a los

^{*} Entrevista con Joel Reales Vega, Vicepresidente Fundación Horve. Santa Cruz Marzo de 2013

intereses particulares, sin que se reconociese que eran actos de buena fe, pero no de Buenas Prácticas de Responsabilidad Social, como se establece en la Guía de orientación o Manual de Buenas Prácticas al respecto, como puntos que las organizaciones han de tener en cuenta: la difusión, la sensibilización y la formación. Se hacen tangibles estas Buenas Prácticas sugeridas cuando:

- Se da a conocer los principios y conceptos de la Responsabilidad Social en las organizaciones.
- Se inicia el proceso y se continúa de manera permanente con la sensibilización hacia la importancia de la aplicación de Buenas Prácticas en la organización.
- Se incentiva a los asociados de la organización en la aplicación de Buenas Prácticas de Responsabilidad Social en las dimensiones social, económica y medioambiental.

En los términos antes detallados la organización Horizonte Verde se encontraba sin funcionamiento y el 90% de los miembros fundadores no sentían interés por emprender alguna acción que sirviera de contacto para retomar el rumbo. Prácticamente era una entidad que solo contaba con una existencia no visible en acciones concretas, en la que sus miembros desarrollaban actividades comprometidas con las labores propias de sus faenas agrícolas, productivas, comerciales, de hogar, académicas, con las cuales se proporcionaban los ingresos para la satisfacción de sus necesidades familiares.

Del capital inicial que se había constituido con el aporte de algunos socios, no quedaban saldos favorables, pues todo se había invertido en gestión para lograr registro legal de constitución adquisición de libros de contabilidad que hasta ahora no han sido registrados y otros aspectos relacionados con la gestión de los primeros meses después de la constitución.

En el año 2011 – en los primeros dos meses-, en el corregimiento de Santa Cruz (sede principal de la organización) se inició por parte de un grupo de productores de mango la gestión de una propuesta que tendría como meta llegar a ser presentada en las convocatorias que realiza la Gobernación del Departamento del Atlántico con el Programa Alianzas Productivas.

Entre los productores interesados se encontraban algunos miembros de Junta Directiva de la Fundación Horizonte Verde quienes no habían hecho mención de la existencia de la organización hasta cuando se presentó la ruptura por desacuerdos entre los potenciales beneficiarios y la entidad que pretendía representarlos como ejecutora de la propuesta. Esta oportunidad surgió por la búsqueda del perfil y al ser reunido por Horve, se tomó la decisión – sin conocer a la organización- apresurada de incluir a la entidad para que diese su aval al proyecto. Sobre la marcha y sin conocer la propuesta el Representante legal de la organización asistió a una reunión en la que el propósito estaba marcado por la firma y entrega de los documentos que servirían de soportes para la erradicación del proyecto, a escasas tres horas del cierre de la convocatoria.

Horizonte Verde ejecuta en la actualidad un proyecto relacionado con la siembra y comercialización de 57.5 hectáreas de mango de hilaza en el corregimiento de Santa Cruz (municipio de Luruaco, Departamento del Atlántico). A este proyecto se encuentran adscritos un total de 23 beneficiarios con sus respectivas familias y de las tres etapas que han sido planificadas, se encuentra en el desarrollo de la primera, después de haber experimentado considerables atrasos que han mantenido una expectativa preocupante en medio de varias deserciones por parte de los productores de la base inicial.

La Fundación Horizonte Verde – HORVE- apenas hace intentos conscientes por incluir la aplicación de Buenas Prácticas de Responsabilidad Social en cada una de las actuaciones y decisiones tanto de sus directivos como de los beneficiarios de los proyectos.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN

El estudio corresponde a una investigación de nivel comprensivo –interpretativo (Hernández, Fernández & Baptista, 2010) por cuanto pasa por dos instancias articuladas de manera simultánea en la elaboración del discurso que da cuenta de los hallazgos. En primera instancia describe las situaciones que se presentan en el contexto de una organización. En una segunda instancia, al pasar al nivel explicativo, con respecto a los hallazgos el investigador realiza una explicación de los diversos indicadores que de alguna manera cobran presencia como evidencia de la RSE.

El paradigma que se utilizó en el estudio es el enfoque Histórico-Hermenéutico, que busca reconocer la diversidad, comprender la realidad, construir sentido a partir de la comprensión histórica del mundo simbólico, de allí el carácter fundamental de la participación y el conocimiento del contexto como condición para hacer la investigación, este enfoque busca, como lo expresa Cifuentes Gil (2013), indagar situaciones, particularidades, simbologías, imaginarios, significaciones, perfecciones, narrativas, cosmovisiones, motivaciones, interacciones, contextos “donde se desarrolla la vida(López Parra, 2001, p. 86), que se configuran en la vida cotidiana.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio es de tipo interpretativo, con el apoyo de la etnografía en alianza que se constituye de utilidad para la identificación, análisis y planteamiento de alternativas de solución a los múltiples problemas que se le presentan a las pequeñas organizaciones comunitarias en la aplicación de Buenas Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. Es importante señalar que la característica de investigación de tipo cualitativa, tal como lo definen Rossman & Rallis (1998), permite conocer y comprender las percepciones y actitudes de los involucrados en los procesos participativos; se desarrolla en contextos naturales con la utilización de múltiples estrategias interactivas y humanísticas y focaliza en contextos de forma holística

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con el tipo de investigación se diseñó una estructura para la recolección de la información de tipo participativo en la que cada uno de los actores seleccionados, en su propio contexto tendría la oportunidad de validar la información aportada por el mismo y sus compañeros de grupo.

3.3.1. Técnicas de recolección y análisis de la información. Para la recolección de la información se emplearon las siguientes técnicas acordes con el tipo de estudio definido:

3.3.1.1. Revisión y recolección de información sobre el tema. Mediante la visita a bibliotecas y/o hemerotecas y la consulta en Internet sobre el tema sujeto de investigación.

3.3.1.2. Entrevistas. A miembros de la organización. En este sentido se abordaron dos grupos de actores: miembros de junta directiva y beneficiarios de proyectos.

3.3.1.3. Grupos focales. Esta técnica consiste en la organización de grupos de personas consideradas claves o calificadas por la información que sobre un tema en particular tienen. En esta situación específica se organizó un grupo conformado por 6 personas con las cuales se conversó sobre los aspectos más íntimos de la organización.

3.3.1.4. Observación participante. Llevada a cabo en la organización y en cada uno de los eventos en los cuales se reunían los miembros de la entidad (eventos de capacitación o reuniones informativas, reuniones de beneficiarios, reuniones de Comité Directivo de la Alianza para el proyecto).

3.3.2. Procedimiento en la elaboración de los instrumentos y la aplicación de las técnicas en la recolección de la información. Cada uno de los aspectos contenidos en el planteamiento de los objetivos se convirtió en el punto de partida para la elaboración de los instrumentos necesarios para la recolección de la información tanto de fuente primaria como de fuente secundaria. La

guía de entrevista, la de observación y la del grupo focal tendrían tópicos que de alguna manera se encontraban relacionados entre sí.

En cuanto a la aplicación de las técnicas que fueron definidas en el estudio se procedió de la siguiente manera: Para el desarrollo de la observación se hizo una selección de los eventos a los cuales se asistiría para la recolección de los datos. Este procedimiento se llevó cabo mediante concertación con los miembros de Junta Directiva a quienes se les solicitó la agenda de reuniones previstas durante dos meses.

Las reuniones de mayor visita de observación fueron las celebradas con los productores y las organizaciones acompañantes, las de Comité Directivo de la Alianza y los eventos de capacitación. De las seis observaciones en las reuniones del Comité Técnico de la Alianza, cuatro se hicieron en la capital del departamento del Atlántico y dos en la sede del proyecto. Se dispuso de dos observadores para este fin y cada uno de ellos hizo registros por separado de la información recolectada en una Matriz Guía; se elaboraron los informes por cada observación de manera individual y luego se integraron los datos en un solo informe que fue compartido con los miembros de la organización en cada encuentro.

Las entrevistas tanto con miembros de Junta como con los productores beneficiarios fueron realizadas en los lugares de residencia o en los encuentros programados. Se utilizó una Guía de

entrevista que luego fue sistematizada siguiendo las sugerencias que para este proceso aportan los investigadores de la modalidad cualitativa.

3.4. LOS ACTORES DEL ESTUDIO

Se considera población de este estudio los individuos (hombres y mujeres) que en calidad de miembros fundadores, miembros de junta directiva y beneficiarios de proyectos de la organización, responden por la gestión y el trabajo concentrado en la ejecución del Programa Alianzas Productivas. Esta población para efectos metodológicos fue caracterizada de la siguiente manera:

- *Miembros Fundadores*. Son todas aquellas personas que firmaron el acta de constitución de la Fundación Horizonte Verde. De estos se tomaron dos miembros para conformar el grupo focal.
- *Miembros de Junta Directiva*. Son las personas que en calidad de dignatarios tienen la función de gestionar y tomar decisiones con respecto al logro de objetivos de la organización. Se trabajó con una muestra intencional de cinco miembros.
- *Miembros Beneficiarios*. Corresponde a los usuarios adscritos a los proyectos de la organización. Para el caso específico de este estudio se tomaron los 23 beneficiarios que actualmente conforman el proyecto en Alianzas Productivas.

3.5. ETAPAS DEL PROYECTO

El estudio contó con tres etapas organizadas de manera interdependiente, en estrecha relación y complementaria entre sí. Cada una de estas etapas requirió de la fijación de tiempo para ejecutarlas. Algunas de ellas necesitaron de permanencia a lo largo de la ejecución por considerar la información que de ellas resultase un aporte de vital importancia.

- Selección y Recolección de información para la planificación del estudio y para el desarrollo y/o logro de los objetivos. Esta etapa estará presente hasta la finalización del estudio.
- Ejecución de las acciones y diseño de estrategias investigativas para el acercamiento a los actores que intervienen en el estudio.
- Organización, sistematización y producción de documentos para la socialización y validación con los sujetos participantes en el estudio.
- Divulgación de resultados y publicación de los mismos.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Un recorrido por el interior de la pequeña organización del sector social identificada con la Sigla HORVE, permitió el encuentro de tres aspectos fundamentales, relacionados con su gestión y el desarrollo de sus actividades en términos de RSE.

La intencionalidad de la organización Horve por implementar una política de Gestión y RSE que se apoye en la aplicación de Buenas Prácticas a partir de la comprensión de estos aspectos por parte de los usuarios, beneficiarios y directivos de la entidad; el reconocimiento que hace Horve de no contar con una política de RSE y la solicitud de acompañamiento que hace para el fortalecimiento de la organización, pero con autonomía y, la forma cómo la organización y sus integrantes han asumido la responsabilidad en la ejecución de cada uno de los compromisos que se articulan al Programa Alianzas Productivas del cual forman parte con un proyecto productivo: siembra y comercialización de 57.5 hectáreas de mango de hilaza para el mejoramiento de los ingresos y la calidad de vida de los productores en Santa Cruz, Atlántico.

En la descripción y explicación que se hace a continuación se encontrará la referencia y evidencia a estos encuentros.

4.1. PRÁCTICAS DE RSE PARA EL DESARROLLO E IDENTIFICACIÓN DE SU PRESENCIA EN LA FUNDACIÓN HORIZONTE VERDE

En la interpretación que del desarrollo han hecho Austin, Herrero & Reficco (2007), la nueva ruta se muestra sobre las alianzas sociales estratégicas como una nueva opción de despegue con participación y responsabilidad. En tal sentido y de acuerdo con el propósito en el estudio, orientado hacia identificar en los documentos (informes, actas, estatutos), la gestión y las actividades de la Fundación Horizonte Verde – Horve- la existencia o presencia de elementos que denoten la aplicación de Buenas Prácticas de RSE se puede decir que se encontraron aspectos de gestión caracterizados por la puesta en práctica o la utilización de herramientas no apropiadas y diferentes a las recomendadas como la aplicación de Buenas Prácticas de RSE.

Una clara evidencia de la utilización de prácticas de RSE no adecuadas se manifiesta cuando Horve asume el reto de presentar una propuesta de desarrollo social y económico – el objetivo principal giraba en torno al mejoramiento de las condiciones de vida familiares de los productores de mango en el corregimiento de Santa Cruz (municipio de Luruaco, Departamento del Atlántico) mediante los ingresos producidos por la siembra y comercialización de 57.5 hectáreas de mago de hilaza-, sobre la marcha, es decir a pocas horas de cerrarse la convocatoria; con el proyecto formulado en todos sus componentes, incluidos los estudios de mercado, las proyecciones financiera, sólo faltaba adecuar el nombre de la entidad responsable.

Se dice que no son Buenas Prácticas para el caso de Horve, por cuanto la organización no participó en la gestión del proyecto; tampoco había contribuido en su elaboración, puesto que el documento había sido preparado por quienes fungían como acompañantes en la gestión de otra entidad que a la postre resultó sin el perfil que se exigía en la convocatoria.

Los potenciales beneficiarios tenían una doble connotación en su contra: no conocían en detalles (no participaron en la elaboración y/o formulación de la propuesta) los aspectos consignados en la propuesta; tampoco conocían a la organización que los representaría. Sin embargo, pese a tales desatinos, el proyecto fue aprobado y pasó a la siguiente etapa en la cual se definiría la viabilidad del mismo, las utilidades, la permanencia. Los aspectos anteriormente descritos influyeron de manera notoria en la selección de las personas (los potenciales beneficiarios inscritos) que reunían el perfil para formar parte del proyecto. Estos factores son los principales elementos de amenaza en la sostenibilidad del proyecto.

Se hace evidente la incidencia de la inadecuada práctica al pasar el proyecto a la siguiente etapa la cual se inicia con la práctica de una encuesta socioeconómica para determinar el perfil de los potenciales beneficiarios. Se postularon 35 productores de mango y de ellos sólo se presentaron a la encuesta 30. Una vez procesada la información calificaron o fueron seleccionadas 23 personas que de acuerdo con las ponderaciones relacionadas con los ingresos y su procedencia, las cantidades de mango producidas y/o vendidas en la última temporada, se establecería la viabilidad financiera y estabilidad del proyecto, es decir, la selección de

beneficiarios en número y perfil de acuerdo con los requerimientos del programa permitiría materializar una oportunidad de mejores perspectivas para los productores de mango.

Los resultados de este proceso se presentan en la Tabla 1, de acuerdo con la información aportada por Prodesarrollo*.

Tabla 1. Resultados de la selección de Beneficiarios Horve.

# de aspirantes	# aspirantes presentados	# de aspirantes seleccionados	# de aspirantes descalificados	Motivos de la descalificación % agricultores	% no agricultores
30	27	23	4	62.1	37.9

FUENTE: Elaboración de Nieves, R. con base en la información de Prodesarrollo, 2012

*Prodesarrollo es la entidad (OG: Organización Gestora) que acompaña en la gestión de las Alianzas Productivas en la Región Costa Atlántica.



Gráfica 1. Resultado de la selección de beneficiarios Horve.
 Fuente: Elaboración propia Nieves, R.

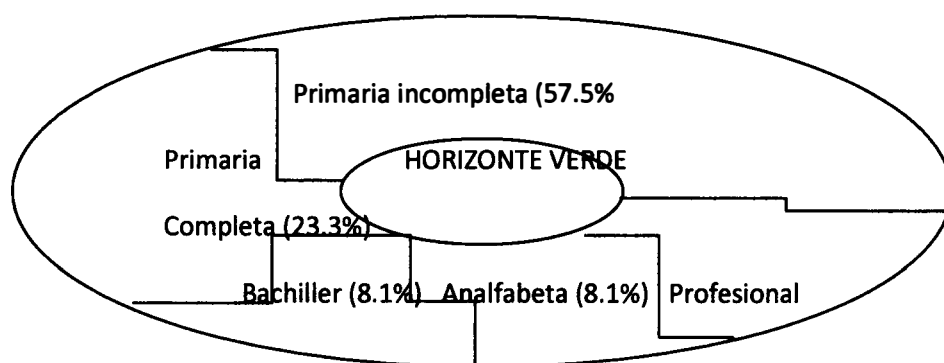
Tanto la Organización Gestora (OG) como la Organización acompañante (OGA) y la Organización ejecutora (Horve) desplegaron estrategias preparatorias para este proceso, pero no fueron lo suficientemente adecuadas y provechosas al interior de una población que por sus limitaciones escolares y el poco conocimiento sobre el tema, no captaron significativamente la trascendencia de la convocatoria. El tiempo del cual se disponía para preparar a los potenciales beneficiarios tampoco fue generoso con esta gestión. En el único ejercicio realizado con los productores de mango como ensayo de encuesta quedó al descubierto las dificultades y limitaciones de comprensión del tema y su importancia por parte de los productores que serían sujetos de la encuesta.

En la Tabla que a continuación se muestra, aparecen las desigualdades en los niveles de escolaridad y se destaca lo siguiente:

Tabla 2. Nivel de escolaridad de los Beneficiarios Horve

%	%	%	%	%	%
Primaria completa	Primaria incompleta	Bachiller	Técnico	Profesional	Analfabeta
23.3	57.5	8.1	0.0	2.3	8.1

FUENTE: Elaboración de Nieves, R. con base en la información de Prodesarrollo, 2012



Gráfica 2. Escolaridad entre los beneficiarios de Horve

Hamburger Fernández (2007) plantea que para la nueva teoría económica la empresa no es un simple negocio; sino una comunidad de personas, un ente diseñado para satisfacer necesidades humanas con calidad, de paso significando que las oportunidades que surjan del ejercicio de las organizaciones van en sintonía con la forma como llegan a satisfacerlas y por ello insiste en que las acciones, el pensamiento y las ejecuciones deben estar revestidas de ética, a la que considera el marco general dentro del cual debe ser ubicada la responsabilidad social empresarial, y en este aspecto no fue precisamente lo aplicado por Horve.

En la mentalidad de los directivos de la organización primó el concepto de reto por la oportunidad combinado con una acuciante necesidad de hacer algo de impacto, tal como lo venían haciendo en otras comunidades del Departamento del Atlántico, favorecidas por el Programa Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural desde el año 2010, de lo cual habían sido informados en una de las “pocas oportunidades de conversación”^{*} con funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Económico del Departamento del Atlántico. Estos detalles relacionados en términos de antecedentes se pueden corroborar en la Tabla que a continuación se presenta.

Tabla 3. Alianzas Productivas en ejecución en el Departamento del Atlántico

Municipio	Renglón productivo	Beneficiarios	Costo Total (en millones de pesos)
Repelón	Ají Jalapeño	22	280
Usiacurí	Ají Cayenne	20	175
Piojó, Juan de Bovinos Acosta y Tubará		32	359
Totales		74	814

FUENTE: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
(<http://www.observatorio.misionrural.net/elproyecto/resumen%20del%20proyecto%20total.pdf>)
adaptación propia

Los datos de estas experiencias significativas en el Departamento del Atlántico en el año 2010, fueron retomados de la información construida por el Ministerio de Agricultura y re-

^{*} ENTREVISTA con José Melquíades Orozco, Representante de los productores de mango, Santa Cruz, Marzo de 2013.

elaborados por el autor, adecuándolos a la intencionalidad de este estudio, destacando que en el municipio de Repelón que había presentado proyecto para ganadería no encontró viabilidad.

La historia más reciente sobre el tema de las Alianzas Productivas data desde el año 2010 cuando se hace la apertura de convocatoria y registro del Programa Alianzas Productivas para la vigencia del año 2011. Desde ese mismo instante, la concepción del programa incluye los elementos de RSE y hace alusión al uso de herramientas de buenas prácticas, visibles en los siguientes términos: El proceso establece la invitación para presentar propuestas de perfiles del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas, manifestando que es esta una oportunidad para identificar negocios entre pequeños productores asociados y empresas compradoras. En esta ocasión fueron definidos 13 cupos por departamento, lo que evidencia la importancia de impulsar y pre-seleccionar solo las mejores iniciativas.

Se extiende el uso de buenas prácticas a los factores de éxito de una alianza (Observatorio de Alianzas Productivas, 2012) los cuales se basan en la presencia de productores asociados o con posibilidades de asociarse para generar negocios conjuntos y en acuerdos de largo plazo, aliados comerciales de trayectoria en el mercado y comprometidos con una oferta especializada y un plan de inversión con respaldo institucional y aportes reales.

Al momento de hacer la invitación (convocatoria) a presentar perfiles, se establece que tendrán puntuación especial las iniciativas o proyectos que:

- Tengan un mayor grado de apalancamiento de recursos diferentes a los productores y promuevan la articulación interinstitucional.
- Propuestas empresariales que contribuyan a fortalecer procesos de conglomerados productivos.
- Alternativas que incluyan la participación de múltiples actores o recursos promotores del agronegocio como gremios de la producción, fondos parafiscales.
- Iniciativas que favorezcan posibilidades de acceso a nuevos mercados y/o negocios de exportación.

En estos momentos, aunque el proyecto de la referencia fue aprobado y se está ejecutando en los componentes que se incluyeron en él, en el interior de la organización y en las ejecuciones del trabajo la amenaza sigue latente y Horve en términos de Responsabilidad Social es muy débil y ello se percibe en las respuestas a la entrevista de los miembros (tanto de Junta Directiva como los beneficiarios del proyecto) de la organización, como se puede observar en la Matriz de Diálogos (ver apéndice 1).

En la Matriz citada se consignaron las respuestas de ambos grupos y se tuvo especial cuidado en seleccionar a los miembros de Junta directiva que son beneficiarios como personas

con intereses ligados al grupo de campesinos/beneficiarios del proyecto, de tal manera que su información no se orientara hacia la toma de partido por ser miembro en esta u otra.

Sin atribuir a uno u otro grupo (beneficiarios del proyecto y directivos de HORVE con los cuales se desarrollaron las entrevistas) mayor o mejor conocimiento sobre prácticas de RSE, ambos reconocieron no estar a tono con estas situaciones, a pesar de la insistencia que sobre la aplicación se les hace en las capacitaciones a las cuales frecuentan, como por ejemplo, en la que se recalcó sobre la importancia de asumir la responsabilidad por los estudios de suelo que se aplicarían a cada uno de los predios de los beneficiarios del proyecto.

La respuesta a esta petición es hoy altamente desfavorable en términos de RSE. Hasta ahora han desertado ocho miembros del proyecto que han justificado su dimisión por varias y distintas razones entre las cuales se destacan: no tienen la tierra (la vendieron para resolver dificultades económicas); una parte de la tierra destinada se está utilizando en otras actividades agrícolas; le ofrecieron un trabajo con mayor remuneración; no confía en el proyecto; lleva mucho tiempo esperando y no ve resultados a corto plazo. De los ocho miembros que han desertado a seis se le habían realizado estudios de suelo y uno de los compromisos si se retiraban consistía en pagar, asumir los costos de los estudios de suelo; es ese ahora uno de los puntos álgidos de la responsabilidad, tanto es así que los directivos de la organización citaron a los desertores a una reunión extraordinaria para darle solución o plantear alternativas, pero no asistieron a la cita.

4.1.1. Recorrido y momento actual de la Fundación HORVE. Su identificación con la aplicación en la gestión de Buenas Prácticas de RSE. Horve como organización legalmente constituida tiene una trayectoria de ejecuciones muy reciente. De acuerdo con la información que se encuentra compilada en sus documentos (Actas: Junta Directiva y Asamblea General; Estatutos, Reglamentos) y las entrevistas realizadas a miembros directivos (ver anexo 2) se puede decir que su despegue se materializa con el llamado que se le hace a remplazar o asumir la responsabilidad de participar en la convocatoria de Alianzas Productivas con una iniciativa que no había elaborado y de la cual tenía información.

Las anteriores ejecuciones de Horve estaban ligadas a una gestión de remisión de proyectos a entidades internacionales en búsqueda de apoyo financiero o presentación de su nombre como organización no gubernamental (ver registro oginfo.co). Horve – como ya se había expresado en otro aparte de este estudio- es una entidad no gubernamental constituida en el año 2007 por iniciativa de una familia y amigos, residentes en el Departamento del Atlántico, Colombia, quienes previamente, apoyados en algunas observaciones e información sobre la situación de las pequeñas organizaciones del sector social, encontraron debilidades en su funcionamiento y se propusieron la búsqueda de alternativas para el fortalecimiento de las mismas.

El momento actual de Horve sin que se quiera decir que ha logrado su propósito inicial (ella misma está en pro de su propio fortalecimiento) se concreta en la ejecución del proyecto Siembra y comercialización de 52.5 hectáreas de mango de hilaza en el corregimiento de Santa Cruz, municipio de Luruaco, departamento del Atlántico.

La ejecutoria de este proyecto ha colocado a la organización en una apuesta por el inicio de abordar su gestión aplicando buenas prácticas de RSE de acuerdo a la concepción que a manera de sugerencia suministra Austin, Herrero & Reficco (2007): crear valor social al crear valor económico; relacionamiento de la empresa con cada uno de los miembros del público interesado (*stakeholders*) o partes implicadas, en cuanto a ser responsable, transparente, con apoyo en el respeto mutuo; comportamiento ético voluntariamente asumido; rendición de cuentas.

Tal es la apuesta que subyace en cada uno de los diálogos colectivos sostenidos con sus miembros (ver Matriz 2 y 3) con el propósito de incluir a la gestión la aplicación de buenas prácticas de RSE, haciendo reconocimiento de no contar con una política de RSE y la solicitud de acompañamiento para el fortalecimiento de la organización en tal sentido, pero con autonomía.

La RSE no es una moda y en ello se puede decir que están de acuerdo Nieto & Fernández (2004) quienes así lo manifiestan al exponer la escalada que ha tenido la aplicación de Buenas Prácticas en tal sentido en los últimos 25 años en las organizaciones. Aunque su orientación por el reconocimiento se dirige hacia las principales empresas, no dejan por fuera la posibilidad de ser extendida a las organizaciones medianas y pequeñas, a las del sector social, destacando que estas últimas son las poseedoras de mayores dificultades para ponerlas en práctica o seguir los lineamientos que les depara una guía al respecto.

Es corroborada esta apreciación por los aspectos que se discuten en la segunda reunión del Comité Ejecutivo de la Alianza Productiva a la cual está adscrita Horve, en la información que suministra el Gerente del proyecto que la organización ejecuta:

La gente del proyecto está esperando que le decidamos dos cosas. Primero, qué va a pasar con la producción de mango de este año, pues lo que ocurrió el año pasado dejó una lamentable pérdida de esfuerzos y mucha inconformidad para seguir en el proyecto. Segundo, se les informó a los productores que se había incluido presupuesto para los jornales relacionados con la adecuación de tierras y como hasta ahora no han visto efectivo tal anuncio, algunos no quieren iniciar las actividades*.

Precisamente esta situación se encuentra en la percepción y en las expresiones de los miembros de Junta Directiva de Horve, ahora que empiezan a participar con más entereza en las actividades del proyecto – la situación va dirigida a quienes hacen parte del proceso, pues no son todos los miembros de Junta beneficiarios del proyecto- y desde allí son conscientes que lo anteriormente realizado no estaba ligado a las Buenas Prácticas de Responsabilidad Social, como se puede concluir de las respuestas que se han consignado en la Matriz de Diálogos que en el apéndice 2 se presenta.

*Esta información fue suministrada por el Gerente de la Alianza en la reunión se realizada en las dependencias de la Secretaría de Desarrollo Económico del Departamento del Atlántico, en Febrero de 2013.

No está muy distante la manera de interpretar y concebir la Responsabilidad Social en términos de organización por parte de los directivos con respecto a lo que plantean los beneficiarios en los mismos tópicos, pues la forma como les ha llegado la información no es similar y la diferencia que existe está determinada por el tiempo que tanto unos como otros tienen en la llegada a la entidad y los canales de comunicación que se han utilizado.

En este sentido los beneficiarios atribuyen mayor compromiso de Responsabilidad Social a los directivos por cuanto de ellos tienen la concepción son propietarios de la organización y esa característica los ubica en cercanía con la toma de decisiones y la ejecución de actividades de mayor envergadura, en cierto modo, tienen que hacerlo casi todo y los directivos se resienten de la magnitud de la dependencia, por cuanto los niveles de crítica se presentan justamente cuando la gestión no genera los resultados que los otros se han idealizado.

Lo anterior ha quedado plasmado en la Matriz 3 y corresponde a las explicaciones que a través de los diálogos han suministrado los beneficiarios de mayor edad (Grupo Focal) con relación al recorrido y el momento actual de HORVE y su identificación con la aplicación de su gestión y Buenas Prácticas de RSE. En tales conversaciones se vislumbra en parte la posibilidad de hacer una descripción de la estructura organizacional de la entidad y las relaciones que establece con sus asociados y la comunidad en el marco de la gestión y la aplicación de políticas de RSE.

Horve en estas condiciones se ha manifestado, no en los términos ideales que señala y sugiere Austin cuando se refiere a que las “alianzas o colaboraciones entre las organizaciones sin fines de lucro y las corporaciones” (2000) será lugar común durante el siglo XXI, particularmente en países como Estados Unidos, donde el apoyo que da el gobierno a las organizaciones sin fines de lucro está en declive, mientras que en América Latina y particularmente en Colombia, la dinámica se ha enrutado por un apoyo integral, pese a las críticas que insisten en un acompañamiento de poco compromiso, como así lo expresaron las casi 20 organizaciones de la Región Caribe reunidas recientemente en Cartagena de Indias*.

La respuesta de Horve en términos de RSE está relacionada con la decisión de constituirse desde el punto de vista legal en organización que pueda hacer pública su responsabilidad y la entidad asumió en una primera intención la modalidad de empresa asociativa agropecuaria esta iniciativa no se consolidó por cuanto ello representaba una variedad de compromisos que desde el punto de vista económico, los miembros interesados no estaban en condiciones de afrontar, opta por desistir en una clara muestra de responsabilidad desde el inicio, pero cuando se pasa a una segunda instancia la decisión si bien es cierto se toma bajo la aprobación de los miembros, estos solo representan el 60% de los interesados. Sin embargo, al momento de legalizar la constitución fueron tomados todos en calidad de miembros fundadores. Ese porcentaje representa

* Las organizaciones compartieron y socializaron experiencias durante los días 20 y 21 de Junio de 2013 (Cartagena de Indias) en el marco del evento Caminos del Desarrollo Rural, auspiciado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

a los que se mantienen en una especie de poco interés hacia las acciones y actividades de la entidad.

La organización asume que en tal sentido no fue responsable con la decisión de involucrarlos en la decisión y si permanecen alejados de las acciones que la entidad viene desarrollando ello se debe a la comunicación deficiente y no adecuada que con ellos se mantiene, hasta tal punto que cuando se informan de la existencia de la organización, la confunden con actividades propias de la familia.

En cuanto a las políticas de RSE en Horve es importante plantear que algunas organizaciones dependiendo de su objeto social se imponen pautas de responsabilidad que luego las convierten en su política (Benbeniste, 2003) con la cual se acercan a los públicos interesados y al mismo tiempo se comprometen con hacer lo que anuncian desde lo establecido como función esencial.

Llegar a esta perspectiva no es tan fácil como aparece posteriormente consignado en el documento que la proclama. Forma también parte de la RSE el aportar información relacionada con el procedimiento que planteó la entidad hasta llegar a estructurar una política de RSE propia, pertinente con sus propósitos y coherente con la Misión institucional trazada y con los intereses, expectativas y anhelos de la comunidad interesada en lo que realiza la organización. Un ejemplo de política de RSE en la que se consignan estos aspectos es la que expresa Holcim Colombia (2009) en el siguiente enunciado:

Nos imponemos un comportamiento ético que genere desarrollo económico y al mismo tiempo mejore la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, las comunidades vecinas y la sociedad en general.

Buscamos maximizar la productividad de los recursos, minimizando residuos y emisiones y generando valor agregado para las empresas, sus clientes y accionistas.

Nuestro objetivo es desarrollar negocios productivos que respondan al interés de nuestros grupos relacionados y sirvan a la vez para apoyar el desarrollo del país.

El Desarrollo Sostenible es un factor que refleja nuestro firme compromiso con el bienestar de la sociedad presente y futura.

Trabajamos a diario para que su aplicación se constituya en valor agregado en nuestras operaciones, a través de la búsqueda del equilibrio entre los tres principios piramidales: desempeño económico, balance medioambiental y responsabilidad social.

A esta política de RSE se adhiere una serie de aspectos que como pilares y principios la sustentan, tales como: una conducta empresarial; prácticas de empleo; salud ocupacional y seguridad (OH&S); participación de la comunidad; relaciones con clientes y proveedores y el monitoreo y reporte, desde luego plausibles y dignas de imitar, pero en las pequeñas organizaciones del sector social como en el caso Horve, ¿es imperioso que estas situaciones sean exigibles en su construcción por imitación?. O si se quiere, Horve ¿debe construir una política de RSE que contenga los aspectos como los que se acaban de enunciar pertenecen a otra institución cuyo contexto y particularidades no son las mismas?.

Las discusiones en este sentido no culminan y cada vez que en los eventos de capacitación con los beneficiarios y directivos se alude al tema se presenta un choque y cierta resistencia en la recepción y admisión de estos conceptos, pues se insiste, en además de bajar el vocabulario técnico al nivel escolar de los afiliados, contextualizar (buscar en la práctica el referente adecuado para hacerlo entendible) cada uno de los asuntos que se están tratando. Horizonte Verde utiliza como punto de partida de su intento por construir o trazar una política de RSE la frase con la cual parece existir consenso e identidad de los miembros: Comprometidos con el Planeta.

Desde luego que ella por sí sola no garantizaría la elaboración de una política de RSE, pero los directivos que asisten a los eventos de capacitación se han impuesto el compromiso de tomarla como el fundamento esencial, el razonamiento básico que en sus propias palabras se traduce en “los elementos precisos que necesitamos para apoyar nuestra intención de afianzar lo que somos y lo que queremos ser para el beneficio comunitario”*. Y han definido algunos de los pilares que serían el sustento y el punto de partida en lo que consideran será el planteamiento de una política de responsabilidad social coherente con los aspectos del orden nacional e internacional, contruidos desde la comprensión de los miembros de la organización, tales como:

* La frase fue expresada en la Entrevista colectiva con el Grupo Focal en el marco de la Asamblea General Extraordinaria, Santa Cruz, noviembre de 2012.

A los miembros de la comunidad que no son beneficiarios de los proyectos la organización les debe dar explicaciones de sus acciones; la participación que se propone para la comunidad debe ser en términos de beneficios; el cuidado que se tiene para con el entorno y las relaciones con la naturaleza y el medio ambiente son para el beneficio planetario; todas las acciones y actividades que se emprendan han de estar soportadas en la ética humana; las relaciones comerciales y con los distintos mercados llevarán el sello de la transparencia y la ética.

Estos elementos y los que resultaren a manera de indicadores de gestión, no tanto como el conjunto de aspectos detallados minuciosamente por Beltrán Jaramillo (1998), sino los que sean observables, evaluables y comparables con otros de similar contenido en períodos anteriores de ejecución, permitirán a la organización realizar un ejercicio de re-significación de la comprensión que los miembros tengan o tienen de la entidad, al mismo tiempo se convertirá en la ruta para la primera evaluación de su Misión, los objetivos y las características tanto de miembros directivos como de beneficiarios para próximos proyectos.

Es probable que no exista – por ahora- acercamiento significativo con lo establecido en el Pacto Global de Naciones Unidas (Annan, 1999) que es una propuesta que trae consigo la puesta en marcha de un proyecto que invita a los distintos dirigentes empresariales a sumarse a una iniciativa internacional en cuyo marco las empresas colaborarían con los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones laborales y la sociedad civil para promover principios sociales y ambientales de carácter universal.

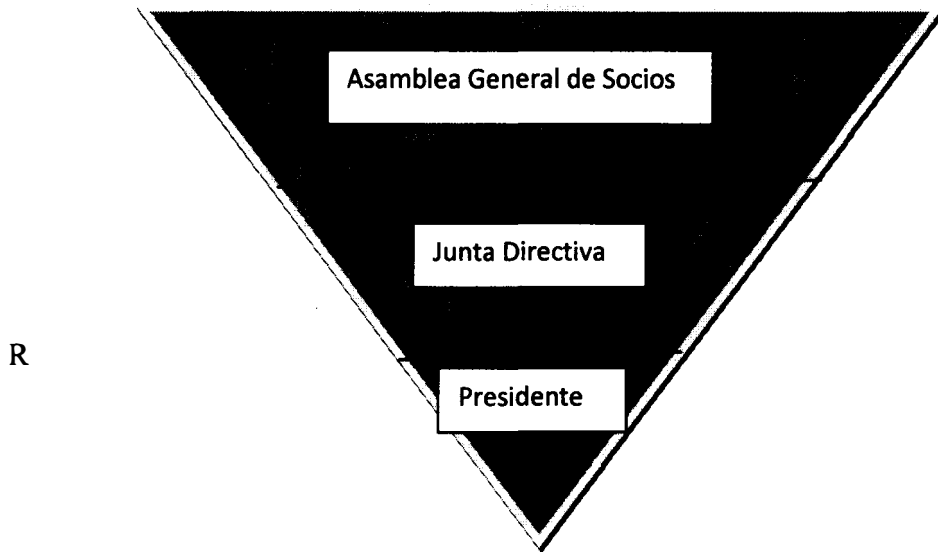
Sin embargo, los directivos de la Fundación Horizonte Verde en los diálogos sostenidos a lo largo de este estudio sostienen que una de sus políticas de trabajo está directamente relacionada con la honestidad y la transparencia en cada una de las actividades que desarrollan, pues ello garantiza que no se perjudiquen los demás con acciones deshonestas: “a quien trabaje se le reconoce mostrando los resultados de lo realizado”.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN HORIZONTE VERDE. RELACIONES CON SUS ASOCIADOS Y LA COMUNIDAD EN EL MARCO DE LA GESTIÓN Y LA APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE RSE.

En los Estatutos de Horve y en lo concerniente a los niveles de dirección se encontró que la organización se rige por una estructura sencilla, tradicional, similar a una pirámide invertida en la que se dan niveles de jerarquía que dificulta su funcionamiento o aporta confusiones en cuanto a los compromisos, generando la ejecución de todas las actividades por una o dos personas “que funge de ser conocedoras de los objetivos de la organización”.

La entidad tiene en la Asamblea General de miembros la máxima autoridad con la función de trazar las políticas de trabajo de la entidad; elegir a los miembros de Junta Directiva. Una segunda instancia de dirección está representada por la Junta Directiva quien es la responsable de ejecutar las políticas trazadas por la Asamblea General. La tercera instancia de dirección está representada por el Representante Legal de la organización que en este caso es el Presidente de

Junta Directiva. De acuerdo con este mismo documento se establecen directores para cada uno de los proyectos o iniciativas de investigación y desarrollo que la entidad presente. En la siguiente Gráfica se visualiza la estructura antes descrita.



Gráfica 3. Estructura organizacional de Horve

La forma como se grafica la estructura organizacional es los que en la práctica de Horve ocurre: Una Asamblea General que en lo general no asume las funciones que le compete y que han sido establecidas por Estatutos, dejando a la Junta Directiva y en particular a dos miembros (Presidente y Vicepresidente) la responsabilidad de la organización, apoyados por el Gerente del único proyecto que está en ejecución, quien también es miembro de Junta Directiva.

Los actuales usuarios del proyecto en ejecución, son considerados como beneficiarios del proyecto, pero no han adquirido la categoría de miembros afiliados de la entidad, por cuanto no se ha reglamentado su ingreso como tal, en tal sentido la Asamblea General está integrada por los miembros fundadores de Horve, de los cuales dos de ellos forman parte de los beneficiarios del proyecto en ejecución.

Como ya se ha mencionado, la entidad ejecuta en la primera parte de cada uno de los componentes acciones y actividades que contribuyen con el fortalecimiento de cada uno de estos: capacitación y adiestramiento en lo organizativo, lo social, lo productivo, el mercadeo, la siembra, la administración, el mantenimiento. Se está a la espera de recursos económicos (no han sido situados en la cuenta del Fideicomiso que administra el proyecto) para la ejecución de las actividades de adecuación de tierras y siembra de las plántulas de mango.

Esta ha sido la actividad que más contratiempos ha tenido y es, junto con la comercialización del mango que los productores tienen desde hace años (no es el del proyecto), los aspectos de mayor incidencia en la permanencia de los beneficiarios, que, como se ha dicho antes, con la renuncia de algunos y su posterior remplazo han alterado la base de productores como se puede ver en las siguientes tablas.

Tabla 4. Base inicial de productores de mango adscritos al proyecto

#	NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA	MUNICIPIO	VEREDA
1	MELANIO PÉREZ VASQUEZ	3.778.571	LURUACO	SANTA CRUZ
2	EDULFO PINO VASQUEZ	3.778.763	LURUACO	SANTA CRUZ
3	LUIS FRANCISCO IMITOLA SANCHEZ	3.752.049	LURUACO	SANTA CRUZ
4	JOSE MILQUIADES OROZCO MESINO	8.717.717	LURUACO	SANTA CRUZ
5	MIGUEL CASTILLO CARO	9.112.915	LURUACO	SANTA CRUZ
6	LEONARDO FABIO TRUJILLO	8.527.357	LURUACO	SANTA CRUZ
7	DIOGENES RICO MEDINA	9.119.351	LURUACO	SANTA CRUZ
8	FIDELFO GONZALEZ SANCHEZ	72.071.854	LURUACO	SANTA CRUZ
9	ROBERTO GONZALEZ DIAZ	2.844.657	LURUACO	SANTA CRUZ
10	TARGINIO TARQUINIO BARRIOS ESCOBAR	72.072.337	LURUACO	SANTA CRUZ
11	JOSE MARIA RUIZ DE AVILA	8.525.515	LURUACO	SANTA CRUZ
12	BUANERGE SARMIENTO	72.073.548	LURUACO	SANTA CRUZ
13	PEDRO JOSE CORONADO	3.778.748	LURUACO	SANTA CRUZ
14	FILIBERTO JIMENEZ VASQUEZ	3.776.551	LURUACO	SANTA CRUZ
15	SEXTO TOVAR ARRIETA	3.850.041	LURUACO	SANTA CRUZ
16	RAFAEL CASTILLO MATA	72.070.188	LURUACO	SANTA CRUZ
17	ANGEL ALBOR MENDOZA	7.443.547	LURUACO	SANTA CRUZ
18	HUBERTO TRUJILLO PEREZ	72.073.338	LURUACO	SANTA CRUZ
19	ANDRES TRUJILLO CERVANTES	3.778.903	LURUACO	SANTA CRUZ
20	PEDRO JOSE SARMIENTO	9.778.964	LURUACO	SANTA CRUZ
21	JAVIER IBÁÑEZ TRESPALACIOS	12.710.735	LURUACO	SANTA CRUZ
22	ELISEO UTRIA MANOTAS	3.776.240	LURUACO	SANTA CRUZ
23	EDGARDO VILLANUEVA PINO	8.525.118	LURUACO	SANTA CRUZ

FUENTE: Fundación Horizonte Verde. Santa Cruz, Marzo de 2013

Tabla 5. Base actual de productores de mango adscritos al proyecto

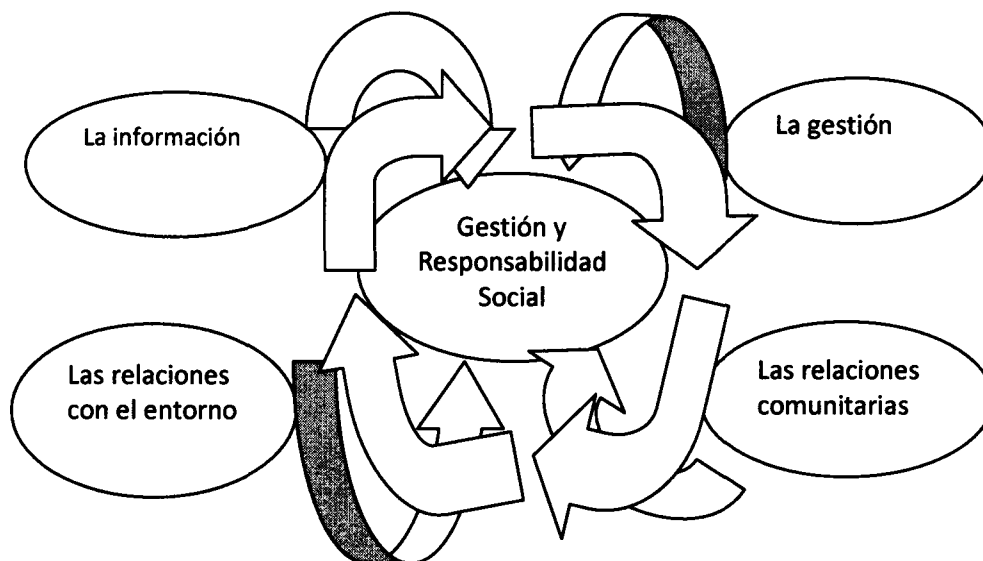
No.	NOMBRE	CÉDULA No.	MUNICIPIO	VEREDA
1	ANDRES MANUEL CAMARGO ARIAS	1.740.832	LURUACO	SANTA CRUZ
2	EDULFO PINO VASQUEZ	3.778.763	LURUACO	SANTA CRUZ
3	LUIS FRANCISCO IMITOLA SANCHEZ	3.752.049	LURUACO	SANTA CRUZ
4	JOSE MELQUIADES OROZCO MESINO	8.717.717	LURUACO	SANTA CRUZ
5	HERMES NICOLAS IBÁÑEZ SARMIENTO	3.776.643	LURUACO	SANTA CRUZ
6	LEONARDO FAVIO TRUJILLO OLIVO	8.527.357	LURUACO	SANTA CRUZ
7	DIOGENES RICO MEDINA	9.119.351	LURUACO	SANTA CRUZ
8	FIDELFO GONZALEZ SANCHEZ	72.071.854	LURUACO	SANTA CRUZ
9	JAIRO ALBERTO SANJUAN RODRIGUEZ	8.632.885	LURUACO	SANTA CRUZ
10	TARQUINIO BARRIOS ESCOBAR	72.072.337	LURUACO	SANTA CRUZ
11	JOSE MARIA RUIZ DE AVILA	8.525.515	LURUACO	SANTA CRUZ
12	BUANERGE SARMIENTO OLIVARES	72.073.548	LURUACO	SANTA CRUZ
13	EMILIO CESAR RODRIGUEZ PEÑA	8.684.846	LURUACO	SANTA CRUZ
14	FILIBERTO JIMENEZ VASQUEZ	3.776.551	LURUACO	SANTA CRUZ
15	SEXTO TOVAR ARRIETA	3.850.041	LURUACO	SANTA CRUZ
16	RAFAEL CASTILLO MATA	72.070.188	LURUACO	SANTA CRUZ
17	ANGEL ALBOR MENDOZA	7.443.547	LURUACO	SANTA CRUZ
18	HUBERTO TRUJILLO PEREZ	72.073.338	LURUACO	SANTA CRUZ
19	ANDRES TRUJILLO CERVANTES	3.778.903	LURUACO	SANTA CRUZ
20	WILKINSON BALVIN JIMENEZ	8.525.008	LURUACO	SANTA CRUZ
21	GUILLERMO REALES VEGA	3.778.951	LURUACO	SANTA CRUZ
22	ELISEO UTRIA MANOTAS	3.776.240	LURUACO	SANTA CRUZ
23	MARCELINO IBÁÑEZ SARMIENTO	3.778.872	LURUACO	SANTA CRUZ

FUENTE: Fundación Horizonte Verde. Santa Cruz, Junio de 2013

Estas personas (las que aparecen en la Tabla 5) con mejor nivel de conciencia sobre responsabilidad representan una invitación a los directivos de Horve a repensar la pirámide en los términos planteados por el mencionado Austin quien hace referencia a las sinergias entre empresas y entidades sin ánimo de lucro, las cuales poseen un efecto multiplicador en materia de

recursos, cosa que no sucede con las acciones filantrópicas, las cuales acusan siempre un bajo nivel de compromiso con las comunidades, haciendo énfasis en el mercadeo social, para estas sobre las que dijo: “permite a las organizaciones contar con un mayor portafolio de actividades y unas relaciones más intensas de colaboración, y por ende mayores desafíos por encima de las donaciones tradicionales” (2003, p.p. 1-2).

Si bien es cierto Horve no se ha regido por los preceptos de aplicación de buenas prácticas de RSE, ello no es obstáculo para el reconocimiento de su gestión. De alguna manera la gestión de Horve ha tenido un recorrido que sistematizado genera la posibilidad de replantearlo y enrutarlo hacia las sugerencias de los expertos en este tema como Austin, de tal manera que ello sea fundamento básico para la implementación de una política de RSE en Horve tal como lo reclama: con autonomía y criterios propios de su naturaleza y entorno. Una estructura sencilla de lo que han sido las fases por las cuales ha pasado la RSE en la organización con respecto a su constitución es la que se presenta en la siguiente gráfica.



Gráfica 4. Fases de Responsabilidad en Horizonte Verde - Horve

Fuente: Creación propia a partir de la información del Grupo Focal de Directivos

Las relaciones y conexiones entre cada una de las fases resultan de la explicación lógica como sucederían desde un tipo ideal de acontecimientos, pero en la realidad de algunas organizaciones la situación de ocurrencia no es similar y la evidencia en ello está representada por el caso Horve del cual se viene haciendo referencia; de ahí que en cada fase se encuentra el acontecimiento real, con respecto al deber ser.

En cuanto a la gestión, aún persiste en la concepción de los beneficiarios que su realización corresponde a quienes fungen como representantes y/o directivos de la organización. Desde este

punto de vista también se enfocan las demás actividades: no se realizan eventos si no están designados por quienes deben responder por tales actividades.

Las relaciones comunitarias se muestran en términos de la normalidad sin el proyecto. Es poco lo que se comenta sobre la existencia de posibilidades de que la comunidad sea considerada o incluida como beneficiaria indirecta de las actividades del proyecto. Los beneficiarios no hacen alusión a este compromiso vital con la comunidad.

La información está limitada a los miembros de la organización. No se percibe en el contexto el conocimiento por el desarrollo de lo que la Fundación Horizonte Verde ha considerado es el comienzo de la gran oportunidad de crecimiento para las familias de la comunidad.

La relación con el entorno social, el impacto que desde el punto de vista cultural estaría generando el proyecto, apenas está previsto, aunque se presentan agitaciones sociales en temporadas clave como la de recolección de mango que mueve comentarios en torno a la comercialización, pero una vez arregladas las condiciones para la compra/venta del producto, el ambiente queda focalizado hacia esta actividad.

La situación actual de la organización se puede evaluar en dos aspectos fundamentales relacionados con sus actuaciones como empresa:

- Como organización del sector social presenta debilidades en su estructura organizativa, pues si bien es cierto en los estatutos establece una serie de funciones bajo el liderazgo de cada afiliado, cuyo funcionamiento estaría orientado por la existencia de proyectos, en la práctica y de acuerdo con la observación hecha al actual proyecto que tienen en ejecución bajo la modalidad Alianzas Productivas, no se percibe la estructura que fue previamente concebida en el documento que orienta las acciones de la entidad.

- En esta parte en que se encuentra la Fundación Horizonte Verde, no solo con lo que respecta al mencionado proyecto, sino en términos generales son válidas las apreciaciones de Franklin (2012) en el sentido de tener en cuenta el comportamiento de los individuos que conforman la organización, con el propósito de ubicar a cada quien en el sitio que le corresponda, en sintonía con su proceder, expectativas, formas de comunicarse y establecer relaciones con las demás personas (internas y externas a la organización).

Pese a lo anteriormente puesto en evidencia, la organización mantiene en su interior para el exterior una posición desde el punto de vista ético que puede considerarse es una fortaleza por cuanto sirve de elemento que cohesiona las expectativas de sus miembros. En este sentido lo que la entidad realiza y la forma como concibe la aplicación de su gestión se acerca un tanto a lo que expresa Martínez Herrera (2011) cuando presenta la ética como una perspectiva fundamental de RSO a la cual define como “el compromiso auditable de las empresas con los valores éticos que

dan un sentido humano a su empeño por el desarrollo sostenible, buscando una estrategia de negocios que integre el crecimiento económico con el bienestar social y la protección ambiental”.

4.3 POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA EXPERIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN HORIZONTE VERDE CON ALIANZAS PRODUCTIVAS

Mediante el Decreto 321 de 2002, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural MADR (2002) de Colombia, reglamenta parcialmente las leyes 101 de 1993 y 160 de 1994, proporcionando un incentivo y apoyo en cuanto a asistencia integral directa a subproyectos productivos sostenibles, en desarrollo del proyecto Alianzas Productivas para la Paz, a partir de la consideración de invertir dineros e incentivos públicos en el sector rural “encaminados a preservar la capacidad productiva de los recursos naturales y promover un desarrollo agrícola sostenible ambientalmente” (p.1).

En ese mismo año, se puso en marcha el Proyecto “Apoyo a Alianzas Productivas” como un instrumento que generase ingresos, fuentes de empleo y que simultáneamente promoviese la cohesión social de las comunidades rurales pobres. La iniciativa apuntaba igualmente, al establecimiento de alianzas productivas entre grupos organizados de la comunidad, conformados por pequeños productores y comercializadores (denominado aliado comercial o transformadores de sus productos).

El objetivo central del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas se orienta por identificar posibles Alianzas Productivas y, a las más prometedoras, financiarles la fase de pre-inversión (los Estudios de Factibilidad, las evaluaciones de viabilidad financiera, ambiental y social). En caso de resultar ser Alianzas con factibilidad en los campos anteriores, el Proyecto puede apoyar financieramente la realización de la misma.

Una Alianza la define el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Observatorio de Alianzas Productivas) como la unión de por lo menos dos agentes de la economía; uno está conformado por la organización de productores - pequeños campesinos- y un segundo participante de perfil empresarial. Este último, bien puede ser proveedor de insumos, comprador de la producción o transformador de la misma.

La característica principal debe ser la de compartir riesgos y beneficios en un proyecto productivo en actividades vinculadas al Agro. El Proyecto tiene como único mecanismo de entrada las convocatorias que abre el Ministerio regularmente para la presentación de iniciativas de alianzas o Perfiles de Alianzas. Estos Perfiles se presentan en las Secretarías de Agricultura de los departamentos del país, seleccionados para dicha convocatoria.

En síntesis, con el proyecto Alianzas Productivas se busca incrementar la competitividad y el desarrollo empresarial de las comunidades rurales pobres, de manera sostenible, a través de alianzas orientadas por la demanda del sector privado comercializador.

Las Alianzas Productivas se encuentran respaldadas por las Políticas de Salvaguardia del Banco Mundial en su segunda Fase, y entre ellas están la Política Operacional (Evaluación Ambiental, Habitats naturales, Bosques, Control de plagas); los Riesgos inherentes al proyecto; las Medidas de mitigación del proyecto

En este estudio la aplicación de RSE en el caso Horve se percibe desde su participación en el Programa Alianzas Productivas con el proyecto Siembra y comercialización de 52.5 hectáreas de mango de hilaza en el corregimiento de Santa Cruz, municipio de Luruaco, departamento del Atlántico que como se ha mencionado, no se hizo acorde con las sugerencias que para el tema suministran los expertos: RSE es sobre todo una nueva corriente de pensamiento solidario dentro del sector privado que de llegar a extenderse generará muchos cambios en la sociedad global y local, y que puede afectar (positiva o negativamente) a los roles y al funcionamiento de las organizaciones de tercer sector y de la sociedad civil.

Cuando Horve fue llamada de “emergencia a participar en la oportunidad” para presentar un proyecto de desarrollo relacionado con Alianzas Productivas, algunos de sus integrantes vinculados a la iniciativa por otra organización, pensaron en Horve porque se vino abajo las

alianzas hechas con la otra entidad y la posibilidad estaba a punto de perderse con el documento del proyecto elaborado. Horve aún no había puesto en práctica una gestión de tal trascendencia, pues los intentos que había realizado hasta ese momento estaban ligados a presentación informal de iniciativas de las cuales no obtenía respuesta; eran anuncios de lo que estaba en capacidad de hacer.

En los estatutos de la organización, subyacen los aspectos de RSE, pero su puesta en práctica no estaba en evidencia y en ese sentido se lanzó a dar el aval a la propuesta, pensando en no dejar pasar la oportunidad.

Las exigencias de la gestión con respecto al proyecto, en la medida que fueron necesitando de respuestas de tipo legal, jurídico, económico, organizacional, experiencias y otros aspectos propios de la contratación, desnudaron la inmensa debilidad en Horve, sobre todo en su parte organizacional. No obstante – así lo reconocen sus directivos- aceptó el reto y sobre la marcha ha estado asimilando estos aspectos, sin que ello signifique haber logrado fortalezas en RSE; se puede decir que está en una fase de aprendizaje de su propia experiencia, al igual que los beneficiarios del proyecto.

Este nuevo panorama para Horve le ha permitido mostrarse en parte como una organización que se inicia en el mundo de las relaciones con las entidades gubernamentales y no gubernamentales adscritas al Programa Alianzas Productivas. Así mismo, el atreverse en el

intento de diseñar una política de RSE para todos sus actos, en la cual ha incluido al público interesado y la iniciativa de rendir cuentas a la comunidad.

Horve reconoce – ver Matriz 3- no contar con una política de RSE y por ello ha hecho la solicitud de acompañamiento para el fortalecimiento de la organización, desde la autonomía y el respeto por considerar la cultura de la entidad y de quienes forman parte de ella, evitando la imposición de criterios que vulneren los aspectos de la idiosincrasia de la entidad.

4.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.4.1. Conclusiones. Aun cuando se exprese sobre las bondades de la RSE, las ventajas y beneficios que representa para las organizaciones la aplicación de Buenas Prácticas de RSE, en los hallazgos hechos en Horve aún no es evidente que esta sea la posibilidad que la entidad pueda abordar como su propia iniciativa en la que los dirigentes y beneficiarios puedan actuar a favor de los beneficiarios de los proyectos que implemente, en el ámbito de sus familias y el entorno social en las zonas de su influencia.

Así mismo aunque se le considera como un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se instrumentan en toda la gama de operaciones corporativas, que en ningún momento se le debe asimilar como una moda que ha de ser imitada o trasladada a todas las

organizaciones en términos de obligación, aún está lejos de ser aplicada en forma integral; cada entidad traza – cualquiera sea su tamaño y/o naturaleza- y define su política de RSE, en armonía con su entorno local y global, su cultura organizacional, las expectativas de sus miembros y la identidad de los mismos hacia el compromiso u obligación que de manera consciente se han impuesto.

En Horve tales aspectos no son observables de manera frecuente y si se quiere ser receptivo con lo que hasta ahora vienen realizando, es oportuno resaltar la buena intención que tienen sus miembros por acercarse a cierto nivel de RSE, la que le permite aplicar su propia capacidad de gestión.

Las sociedades humanas a diferencia de las sociedades animales se han preocupado por el bienestar de sus miembros. De allí, pues, que a lo largo de la historia se han organizado para procurar el bien común de sus asociados en comunidad, en donde el bienestar es la piedra angular del desarrollo integral promocionando la potencialidad de generar entornos saludables. En consecuencia la interacción social entre los sujetos ha desembocado en una sociedad cada vez más compleja, donde las organizaciones de todo tipo y, en particular la pequeña organización del sector social ha adquirido conciencia de lo fundamental que es trazar una política de RSE que le permita el logro de estabilidad socio-económica en un conglomerado social (Cannon, 1994).

Horve aún se mantiene en un esfuerzo por conservar su permanencia en el ámbito de las organizaciones que a pesar de formar parte de una Alianza Estratégica, depende de sus propios esfuerzos por cumplir con las tareas que demanda el programa, que como se ha visto en este estudio, son al mismo tiempo una debilidad y una amenaza para su fortalecimiento.

Dos aspectos finalmente forman parte de una especie de alerta para todas las pequeñas organizaciones que se encuentran vinculadas a las Alianzas estratégicas: En primera instancia, la mundialización de la economía que como fenómeno social ha permitido a las organizaciones y sus miembros ser protagonistas obligados de los polos de desarrollo del entorno en donde ellas funcionan; la segunda, al ser la RSE un elemento primordial para que la convivencia comunitaria - por su muestra de empatía entre las organizaciones y las comunidades que actúan como público interesado- debe estar acompañada de un esfuerzo de acompañamiento en todos los sentidos desde las alianzas, para el fortalecimiento organizacional y financiero de manera directa y oportuna.

Los estudios relacionados con el desarrollo y progreso de las organizaciones del sector social y sus beneficiarios actualmente se están ocupando muy de cerca de los problemas que afrontan estas entidades con respecto a las relaciones y la participación que se observa en las comunidades que conforman su entorno. Persisten las dudas en los resultados que se derivan de la aplicación de múltiples proyectos que reciben el apoyo de los programas de alianzas y algunas donaciones o financiación externa, los cuales no se evidencian en el mejoramiento de las condiciones de vida de los beneficiarios.

Se ha observado, en el caso del Departamento del Atlántico, iniciativas abandonadas que habiendo encontrado financiación fueron desechadas, perdiéndose el trabajo que se desplegó sobre ellas para convertirlas en propuestas viables de desarrollo. De ahí que se cuestione la generación de un mal que como la dependencia parece ser una de las causas principales en el abandono de los proyectos.

La RSE en el desarrollo de la pequeña organización del sector social es un problema cuya solución no depende únicamente del marco de decisiones de la empresa, sino que comprende un conjunto de relaciones complejas de la estructura social que involucran la efectividad y capacidad de gestión de las organizaciones que cuando no cuentan con políticas de acompañamiento económico y apoyo organizacional implementado por el Estado, se diluyen en un ambiente de disposiciones legales que han de cumplir para garantizar la visibilidad, que las hace claudicar en su empeño y las condiciona a su desaparición.

4.4.2. Recomendaciones y Líneas de Futuro. La academia se ha interesado de manera decidida en este tema de la Responsabilidad Social Empresarial por cuanto a las instituciones del sector educativo les compete, al ser ellas mismas entidades que deben abordarlo para su propio crecimiento. Esta es una buena oportunidad para estrechar los lazos de las relaciones con las pequeñas organizaciones del sector social a quienes le llegaría en buena hora la oportunidad de establecer alianzas con este sector en una mirada cercana al desenvolvimiento y aplicación de Buenas Prácticas de Responsabilidad Social en el marco de la ejecución de sus proyectos.

En este sentido se recomienda desde los hallazgos de este estudio, a las instituciones educativas – en las cuales la investigación juega un papel fundamental- acercarse a las pequeñas organizaciones del sector social, o escuchar las propuestas que estas tengan relacionadas con el desarrollo autónomo de las comunidades a las cuales atienden en calidad de beneficiarias, para apoyarles en iniciativas conjuntas en cuyas relaciones se incluyan los aspectos que desde la tradición y la cultura de los miembros, han permitido la existencia de estas entidades. Ello permitirá a futuro construir una línea dinámica de investigación+desarrollo+innovación sustentada en el trabajo conjunto transparente y ético en pro de RSE que sostenga la independencia y la autonomía de las organizaciones participantes, con resultados que han de ser visibles en el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y el ambiente comunitario.

La fundación HORVE crear un fondo de estabilidad que le permita mantenerse y sostenerse en el mercado, de tal forma que sus afiliados sientan que la producción no corre ningún riesgo por la crisis que se da en el momento.

REFERENCIAS

- Aguirre, A., Castillo, A. & Tous, D. (1999). Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones. Madrid: Pirámide.
- Austin, J. (2003). Trad./Editorial Granica. El Reto de la Colaboración. Buenos Aires
- Austin, J., Herrero, G. & Reficco, E. (2007). La Nueva Ruta: Alianzas sociales estratégicas. *Harvard Bussines Review*. Edición Especial (Agosto, 2007).
- Bauman, Z. (2002). Modernidad líquida. México: Fondo de Cultura Económica.http://books.google.com.co/books?id=__3iTh3snGAC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false
- Bauman, Z. (2007). Miedo líquido. La sociedad contemporánea y sus temores. Barcelona: Paídos.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (1998). Indicadores de Gestión. 2ª. Ed. Bogotá: 3R Editores.
- Benbeniste, S. (2002). El alcance del concepto de la Responsabilidad Social
- Benbeniste, S. (2003). Políticas Públicas: Evolución del Marco Institucional, *Anuario Sobre Responsabilidad Social Corporativa*(2003).
- Bowen Howard, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York.
- Bueno, E., Cruz, I. & Durán, J.J. (1989). Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Madrid: Pirámide.

- Cancino del Castillo, Ch. & Morales Paragué, M (2008). Responsabilidad Social Empresarial. En: Economía y Negocios, no. 1 (dic, 2008). Consultado en marzo 2013 en <http://redunirse.org/files/Serie%20Docente%20N%C2%BA%201%20-%20RSE.pdf>
- Cannon, T. (1994). *La responsabilidad de la empresa: Respuesta a los nuevos retos sociales, económicos, legales, éticos y de medio ambiente*. Madrid: Folio.
- Carroll, A. B. (1999). *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*.
- Castillo Clavero, H. (2005). La Responsabilidad Social de la Empresa y los consumidores. Memorias del Encuentro Nacional de Organizaciones de Consumidores. Consultado en Mayo de 2012 en <http://www.mecon.gov.ar/>
- Cifuentes Gil, R. M. (2013). Diseño de proyectos de investigación cualitativa. Argentina, Noveduc.
- Colombia. Congreso de la República. Ley 222 de 1995. Bogotá: Diario Oficial No. 42.156 de Diciembre 20 de 1995. Consultado en Marzo de 2013 en: http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1995/ley_222_1995.php
- Colombia. Congreso de la República. Ley 446 de 1998. Bogotá: Diario Oficial No, 43.335 de julio de 1998. Consultado en Marzo de 2013 en: http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1998/ley_446_1998.php
- Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2002). Decreto 321 de 2002. Consultado en Febrero de 2013 <http://observatorio.misionrural.net/elproyecto/anexos/Anexo%204%20Decreto%20321-02.pdf>
- Colombia. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Resolución 116 de 2002. Bogotá: Superfinanciera. Consultado en Marzo de 2013 en: <http://www.superfinanciera.gov.co/boletin/re093201.htm>

Colombia. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Resolución 157 de 2002. Bogotá: Superfinanciera. Consultado en Marzo de 2013 en: <http://www.superfinanciera.gov.co/boletin/re093201.htm>

Colombia. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Resolución 275 de 2001. Bogotá: Superfinanciera. Consultado en Marzo de 2013 en: <http://www.superfinanciera.gov.co/boletin/re093201.htm>

Colombia. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Resolución 625 de 2001. Bogotá: Superfinanciera. Consultado en Marzo de 2013 en: <http://www.superfinanciera.gov.co/boletin/re093201.htm>

Colombia. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Resolución 0932 de 2001. Bogotá: Superfinanciera. Consultado en Marzo de 2013 en: <http://www.superfinanciera.gov.co/boletin/re093201.htm>

Colombia. Observatorio de Alianzas Productivas (2012). Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (AAP). Consultada Febrero de 2013, <http://observatorio.misionrural.net/elproyecto/index.html>

Colombia. Presidencia de la República. Decreto 663 de 1993. Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. Bogotá: Presidencia de la República. Consultado en Febrero de 2013, en:

Colombia. Superintendencia de Industria y Comercio. (1993). Decreto 2269 de 1993.

Colombia. Presidencia de la República. (1971). Decreto 410 de 1971. Código del Comercio. Bogotá: Diario Oficial No. 33.339 del 16 de junio de 1971. Consultado Marzo de 2013 en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_comercio.html

CIRIEC. Corporativa (RSC) y sugestión integrada. En: Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, no. 53 (noviembre 2005); pp. 137-161

Cortina, A. (2012). *El consumidor, con su fuerza, puede mejorar el mundo en que vive*. Consultado en <http://revista.consumer.es/web/es/20021201/entrevista/54782.php>

- Cortina, A. (2005). *Ética en la empresa*. En La Nación. Consultado en http://www.nacion.com/ln_ee/2005/abril/17/opinion7.html
- Cuervo, A. (1981). Bases para una justificación del balance social. En: *De Paul University*,
- Flores, J. (2009). Responsabilidad Social y Competitiva. En: Memorias del Tercer Congreso Internacional sobre RSE. Cali: Universidad Santiago de Cali.
- Foro Económico Mundial. (1999). Pacto Global. Discurso Plenario. Davos (Enero, 1999). Washington: Naciones Unidas.
- Franklin, E. B. (2012). Comportamiento organizacional. México: Pearson.
- Friedman, M. (2005). *Ensayos sobre economía positiva*. MADRID: GREDOS
- Friedman, M. (1967). *Capitalism and Freedom*. Chicago: *Phoenix Books*,
- Hamburger Fernández, Á. A. (2007). Ética y responsabilidad social de las empresas. En: *Management*, año XVI, no. 28 (julio-diciembre 2007); p. 109-124
- Heller, A. (1972). *Historia y vida cotidiana: aportación a la sociología socialista*. Trad. Manuel Sacristán. México: Grijalbo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. 5ª. ed. México: McGraw Hill.
- <http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/NormasyReglamentaciones/estatuto/parte01.pdf>
- Jiménez, C. (2002). Seminario sobre la norma SA 8000: Norma Universal sobre la Responsabilidad Social. Medellín: Universidad EAFIT.
- López Parra, H. J. (2001). Investigación cualitativa y participativa. un enfoque histórico-hermenéutico y crítico-social en Psicología y Educación Ambiental. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

- Martínez Herrera, H. (2011). Responsabilidad social y ética empresarial. México: Ecoe Ediciones
- Marx, K. (1978). Crítica al Programa de Gota. Moscú: Progreso. Consultado en Febrero de 2013, en: <http://www.marxists.org/espanol/m-e/1870s/gotha/gothai.htm>
- Méndez González, G. (2002). Normas SA 8000: La Gestión de la Responsabilidad Social en las empresas. En: ISF Revista de Cooperación, no. 13. Mnizberg, H. & Brian Qinn, J. El proceso Estratégico. Concepto – Contextos y Casos. Washington: Naciones Unidas.
- Mercado Salgado, P. & García Hernández, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio. En: Estudios Gerenciales vol. 3, no. 102 (enero-mayo); p. 25-37. Recuperado de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/218/html
- Naciones Unidas/Cepal. (2003). La Responsabilidad Social Corporativa en un marco de desarrollo sostenible. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Naciones Unidas. (1999). Agenda de medidas para el Desarrollo Sostenible. Consultado en <http://www.pactoglobal.org.ar/news.asp?Id=221>
- Nieto Antolin, M & Fernández Gago, R. (2004). *Responsabilidad Social Corporativa. La última innovación en Management*. En: *Universias Business Rewiew*, no. 1 (Primer Trimestre, 2004); p. 28-39
- Olcese, A., Rodríguez, M. A. & Alfaro, J. Manual de la Empresa Responsable sostenible.
- Rebeil Corella, M. A. (2012). Responsabilidad social organizacional. México: Trillas.
- Revista Dinero. Responsabilidad Social. (Agosto 2007). Consultada Junio 2006 en: [secdef/basehome/comision7.pdf](#)
- Server Izquierdo, R. J. & Villalonga Grañana, I. (2005). La Responsabilidad Social Universidad del Salvador. Pensamiento Complejo. Buenos Aires: Universidad del Salvador.

Soto Vásquez, L. (). *La ética empresarial, su impacto en la empresa y en el recurso humano*.

Consultado en <http://www.slideshare.net/lili369/la-tica-empresarial-su-impacto>

Taylor, S.J. & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*.

Buenos Aires: Paidós

VV.A. A. (1981). *El Balance Social de la Empresa y las Instituciones Financieras*. Consultado en

Marzo 2013 en: www.ccb.org.co/contenido/categoria

Yepes, G. A; Peña, W. & Sánchez, L. F. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial*

Fundamentos y aplicaciones en las organizaciones de hoy. Bogotá: Universidad Externado de Colombia (Facultad de Administración de Empresas)

APÉNDICES

Apéndice 1. Matriz de Diálogo 1. Diferencias y similitudes en la percepción y comprensión de la Responsabilidad Social en la Fundación Horizonte Verde. Entrevistas realizadas entre los grupos focales de Directivos y Productores de Mango. Santa Cruz-Luruaco, Marzo de 2013.

La comprensión e interpretación de los Directivos	Tópicos de la Entrevista	La comprensión e interpretación de los Beneficiarios
No todos lo saben. Los directivos que tienen mayor nivel de preparación tal vez han estado más cerca de comprenderlo. Los que forman parte de la directiva en el pueblo y al mismo tiempo son beneficiarios de proyectos no lo habían escuchado hasta el momento en que inician la capacitación.	CONOCIMIENTO SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Apenas en las capacitaciones de hace un mes se está escuchando el término y existe dificultad en su comprensión. No es fácil asimilarlo si le compara con la responsabilidad de cada uno.
Ahora que se está escuchando este concepto, claro que sí porque es aquí cuando se prueba y concreta la intención del directivo y su compromiso con la organización	LA TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN SIGNIFICA UN ACTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	No se asimila de esa manera por cuanto las decisiones son tomadas por los directivos y el beneficiario lo que hace es recibir la información de la actividad que va a hacer y eso no es mucho.
Se ha obtenido a través de las capacitaciones que se han recibido o porque se tiene la oportunidad de escuchar a otras personas que conocen sobre el asunto.	FORMA DE OBTENER EL CONOCIMIENTO O, A QUÉ LE ATRIBUYE SU DESCONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA	En las capacitaciones, pero no se ha entendido lo suficientemente bien. Aún no hay claridad de la utilización real de este concepto.
La toma de decisiones se concreta en hacer lo más conveniente para la organización. También se toma una decisión cuando se conoce a fondo y se tiene seguridad de que es lo mejor para la organización como por ejemplo, la presentación de un proyecto para beneficio colectivo.	EJEMPLO QUE ILUSTRE LA TOMA DE DECISIONES	Particularmente se hace mención de: cumplir con las labores asignadas; responder por una diligencia: hacer bien un trabajo; definir hacer una actividad. En una organización la toma de decisiones es más de responsabilidad de los directivos o los funcionarios de alto rango.
Lo cierto es que para los directivos una actividad que se planea bien tiene que dejar buenos resultados, solo que no identificamos que esto se deba a que son buenas prácticas, por ejemplo, ahora estamos en pos de los apoyos económicos de un proyecto y creemos que la práctica que se hace en las diligencias de documentos, gestión, reuniones y demás son buenas. La exigencia de conocerlas y aplicarlas en relación de cada objetivo y con los instrumentos adecuados es lo que todos debemos intentar hacer.	EJECUCIÓN DE BUENAS PRACTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN HORIZONTE VERDE Y CÓMO SE HACEN VISIBLES TALES PRÁCTICAS	No se sabe si cuando se hace algo que sale bien se debe a la aplicación de buenas prácticas. Se supone que son buenas por los resultados, pero no conocemos que existan indicaciones para hacerlo. Ahora es cuando estamos escuchando en las capacitaciones que sí hay, pero aún no hemos hecho la práctica.

FUENTE: Entrevistas colectivas con el Grupo Focal. Santa Cruz- Luruaco, Marzo de 2013.

Apéndice 2. Matriz 2. Interpretación y comprensión de la Responsabilidad Social en la Fundación Horizonte Verde.

La comprensión e interpretación de los Directivos	Tópicos de la Entrevista
Los escenarios y las actividades en los que se evidencian las acciones de responsabilidad son todos. Tenemos que ser conscientes de lo que se hace y cómo incide en la vida de la comunidad y de las personas que reciben o se benefician con estas acciones,	ESCENARIOSY ACTIVIDADES EN LOS CUALES Y SE ARTICULA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN GENERAL
Yo digo como directivo/beneficiario que si bien es cierto las informaciones se dan a todos los beneficiarios y miembros de la directiva de la organización, esto no se hace en la forma adecuada, atendiendo las dificultades de entendimiento del personal, ya que algunos no están lo suficientemente preparados para entender ciertas expresiones. Ahi radica en parte que algunos sienten que no conocen mucho de la organización y confunden las decisiones de otras entidades con la gestión de la organización.	EN CALIDAD DE BENEFICIARIO DE PROYECTOS SIENTE QUE ESTÁ VINCULADO A LAS INICIATIVAS DE CAMBIO PARA LA ORGANIZACIÓN
Hemos detectado que una posición contraria en un directivo se manifiesta cuando le encuentra obstáculos a todo planteamiento que se hace en la organización. De parte de los otros miembros beneficiarios la posición contraria la encontramos cuando amenazan con retirarse de la organización porque el asunto está muy demorado y comparan la gestión que hacen los directivos con otras entidades. De esto hay mucho que hablar.	POSTURAS CONTRARIAS A CUALQUIER TIPO DE RESPONSABILIDAD EN LA QUE SE LE SOLICITA PARTICIPACIÓN Y LA FORMA CÓMO SE EVIDENCIA
En estas organizaciones que surgen o se constituyen con esfuerzos particulares, con intenciones quijotescas, asumir la responsabilidad social no es fácil, sobre todo cuando en ella se encuentran miembros a los que hay que educar en tal sentido: Las acciones de capacitación y educación en cierta forma es una estrategia de responsabilidad social y se concreta en la medida que todos los miembros aplican los resultados de la misma.	FORMA Y ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE RESPONSABILIDAD EN LA ORGANIZACIÓN
Es muy oportuna y eso permite que tanto directivos como otros vinculados se enteren de las cosas que se conocian solo en la práctica. Me está cambiando y estoy adquiriendo otros puntos de vista de las organizaciones.	QUE PERCEPCION QUE TIENE FRENTE A LA CAPACITACION QUE LE ESTÀN DANDO O LE HAN DADO EN LA ORGANIZACIÓN

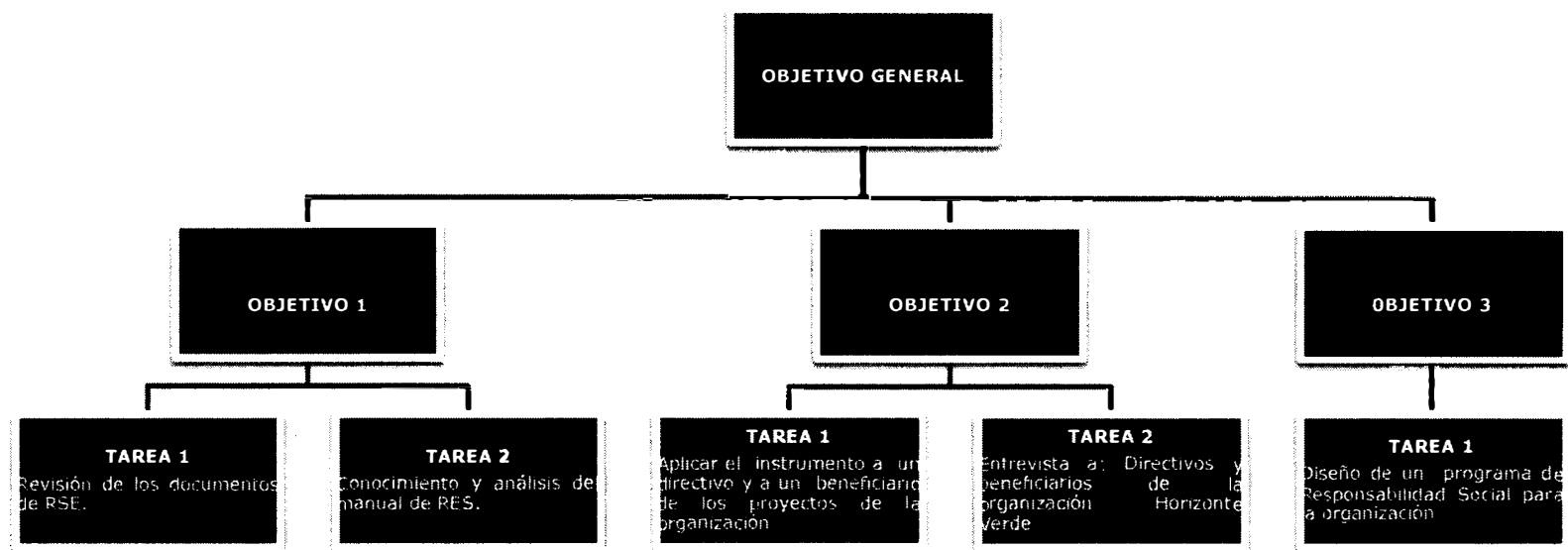
FUENTE: Entrevistas realizadas a los miembros Directivos de la organización. Santa Cruz- Luruaco, Marzo de 2013.

Apéndice 3. Matriz 3. Interpretación y comprensión de la Responsabilidad Social en la Fundación Horizonte Verde, desde la óptica de los beneficiarios de proyectos de la organización.

La comprensión e interpretación de los Beneficiarios	Temas de la Entrevista
En todas las actividades que realiza una persona. En el caso de las actividades de capacitación si se toman como un beneficio colectivo, nosotros tenemos que aplicarla en la comunidad. En eso si estamos sabidos, lo que hagamos tiene que hacerse bien porque afecta a los demás miembros de la comunidad.	ESCENARIOS Y ACTIVIDADES EN LOS CUALES Y SE ARTICULA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN GENERAL
En parte. Algunas veces siento que no me informan de lo que se está haciendo. Se observa o se escucha que algunos compañeros no se sienten a gusto y amenazan con retirarse y creen que no hay gestión eficiente cuando las cosas se tornan lentas	EN CALIDAD DE BENEFICIARIO DE PROYECTOS SIENTE QUE ESTÁ VINCULADO A LAS INICIATIVAS DE CAMBIO PARA LA ORGANIZACIÓN
Bueno algunos se oponen a realizar el trabajo de adecuación de sus propias tierras donde se van a establecer los cultivos. No asistir a las capacitaciones y a las reuniones es una posición contraria a lo que proyecta hacer la organización. Amenazar con retirarse y responsabilizar a los directivos de la organización, pero sin plantearlo en las reuniones es también una posición que va en contra de la responsabilidad que cada persona cuando pertenece a un grupo tiene que asumir.	POSTURAS CONTRARIAS A CUALQUIER TIPO DE RESPONSABILIDAD EN LA QUE SE LE SOLICITA En parte. Algunas veces siento que no me informan de lo que se está haciendo. Se observa o se escucha que algunos compañeros no se sienten a gusto y amenazan con retirarse y creen que no hay gestión eficiente cuando las cosas se tornan lentas TICIPACIÓN Y LA FORMA COMO SE EVIDENCIA
Hasta ahora conocen que una forma de aplicar responsabilidad social está relacionada con desarrollar el trabajo encomendado y apoyar a la organización en sus planes. Pero ello no es de manera general ya que algunos beneficiarios no lo han interiorizado de esa manera y manifiestan que su responsabilidad está ligada con los beneficios que reciba y hasta ahora no los hay.	FORMA Y ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE RESPONSABILIDAD EN LA ORGANIZACIÓN
He asistido poco a las capacitaciones. Las orientaciones que nos están dando los profesionales de apoyo nos ayudan mucho. Pertenecer a una organización no solo es beneficiarse de sus ayudas, es trabajar por ella y lo estamos percibiendo.	QUE PERCEPCION QUE TIENE FRENTE A LA CAPACITACION QUE LE ESTÁN DANDO O LE HAN DADO EN LA ORGANIZACIÓN
Son muchas, sobre todo porque nosotros estamos comenzando. Entiendo que para obtener resultados de lo que hacemos tenemos que trabajar y muy duro. En la práctica encontraremos muchas barreras pero con trabajo las superaremos.	LAS BARRERAS PARA LA PRACTICA DELA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN

FUENTE: Entrevista colectiva Grupo Focal. Santa Cruz- Luruaco, Marzo de 2013.

APÉNDICE 4. ESTRUCTURA DESGLOSADA DE LAS TAREAS E.D.T.



UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE EMPRESAS SOCIALES

ESTUDIO GESTIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN EL DESARROLLO DE PROYECTOS PRODUCTIVOS MEDIANTE ALIANZAS EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO. EL CASO HORIZONTE VERDE.

APÉNDICE 5. ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DE LA FUNDACIÓN HORIZONTE VERDE EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO

En términos específicos, con la realización de esta entrevista (utilizando la técnica del Grupo Focal) se pretende identificar, describir y evaluar las acciones y estrategias de responsabilidad social empresarial en la organización Fundación Horizonte Verde del Departamento del Atlántico. Los aspectos que forman parte de la conversación se han incorporado en este formato a manera de guía para orientar el desarrollo de los temas.

1. SABE USTED LO QUE ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

2. CÓMO OBTUVO TAL CONOCIMIENTO O, A QUÉ LE ATRIBUYE SU DESCONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA: _____

3. SE REALIZAN BUENAS PRACTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN HORIZONTE VERDE Y EN QUÉ SE HACEN VISIBLES TALES PRÁCTICAS

4. EN QUE CAMPO Y A TRAVES DE QUE ACTIVIDADES ES ARTICULADA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN GENERAL _____

5. EN QUÉ FORMA Y MEDIANTE QUE ESTRATEGIAS ES APLICADA EN LA EMPRESA

5. ALGUNAS BARRERAS PARA LA PRACTICA DELA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN

6. VISIONES SOBRE EL FUTURO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA ORGANIZACIÓN

7. LA ORGANIZACIÓN Y LOS INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO DE LA APLICACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS METAS, LOS PLANES Y PROYECTOS

Lugar y fecha: _____ Encuesta realizada por: _____

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE EMPRESAS SOCIALES

ESTUDIO GESTIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN EL DESARROLLO DE PROYECTOS PRODUCTIVOS MEDIANTE ALIANZAS EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO. EL CASO HORIZONTE VERDE.

APÉNDICE 6. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS BENEFICIARIOS DE LOS PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN HORIZONTE VERDE EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO

En términos específicos, con la realización de esta entrevista se pretende identificar, describir y evaluar las acciones y estrategias de responsabilidad social empresarial en la organización Fundación Horizonte Verde del Departamento del Atlántico desde la interpretación de los beneficiarios de los proyectos de desarrollo.

1. HA ESCUCHADO SOBRE EL TÉRMINO RESPONSABILIDAD SOCIAL. QUE SABE
AL RESPECTO _____.

2. USTED O LA ORGANIZACIÓN LO PONEN EN PRÁCTICA Y EN QUÉ FORMA _____

3. SI LO LLAMAN A TOMAR DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN SIGNIFICA UN
ACTO DE RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA. _____.

4. PONGA UN EJEMPLO QUE ILUSTRE LA SITUACIÓN DE ELLO _____

5. EN CALIDAD DE BENEFICIARIO DE PROYECTOS SIENTE QUE ESTÁ VINCULADO
A LAS INICIATIVAS DE CAMBIO PARA LA
ORGANIZACIÓN _____

6 EN QUÉ FORMA PERCIBE QUE LA

ORGANIZACIÓN ESTÁ ALERTA POR LOS INTERESES INDIVIDUALES Y COLECTIVOS
DE LOS BENEFICIARIOS _____

7. ASUME USTED UNA POSTURA CONTRARIA A CUALQUIER TIPO DE
RESPONSABILIDAD EN LA QUE SE LE SOLICITA PARTICIPACIÓN _____

8. EN QUE FORMA SE EVIDENCIA ESA POSICIÓN _____

9. QUE PERCEPCION TIENE FRENTE A LA CAPACITACION QUE LE ESTÁN
DANDO O LE HAN DADO

BUENA _____ REGULAR _____ MALA _____. JUSTIFIQUE SU ELECCIÓN _____

Lugar y fecha: _____ Encuesta realizada por: _____

La comprensión e interpretación de los Directivos	Tópicos de la Entrevista	La comprensión e interpretación de los Beneficiarios
No todos lo saben. Los directivos que tienen mayor nivel de preparación tal vez han estado más cerca de comprenderlo. Los que forman parte de la directiva en el pueblo y al mismo tiempo son beneficiarios de proyectos no lo habían escuchado hasta el momento en que inician la capacitación.	CONOCIMIENTO SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMRESARIAL	Apenas en las capacitaciones de hace un mes se está escuchando el término y existe dificultad en su comprensión. No es fácil asimilarlo si le compara con la responsabilidad de cada uno.
Ahora que se está escuchando este concepto, claro que si porque es aquí cuando se prueba y concreta la intención del directivo y su compromiso con la organización	LA TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN SIGNIFICA UN ACTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	No se asimila de esa manera por cuanto las decisiones son tomadas por los directivos y el beneficiario lo que hace es recibir la información de la actividad que va a hacer y eso no es mucho.
Se ha obtenido a través de las capacitaciones que se han recibido o porque se tiene la oportunidad de escuchar a otras personas que conocen sobre el asunto.	FORMA DE OBTENER EL CONOCIMIENTO O, A QUÉ LE ATRIBUYE SU DESCONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA	En las capacitaciones, pero no se ha entendido lo suficientemente bien. Aún no hay claridad de la utilización real de este concepto.
La toma de decisiones se concreta en hacer lo más conveniente para la organización. También se toma una decisión cuando se conoce a fondo y se tiene seguridad de que es lo mejor para la organización como por ejemplo, la presentación de un proyecto para beneficio colectivo.	EJEMPLO QUE ILUSTRE LA TOMA DE DECISIONES	Particularmente se hace mención de: cumplir con las labores asignadas; responder por una diligencia: hacer bien un trabajo; definir hacer una actividad. En una organización la toma de decisiones es más de responsabilidad de los directivos o los funcionarios de alto rango.
Lo cierto es que para los directivos una actividad	EJECUCIÓN DE BUENAS	No se sabe si cuando se hace algo que sale bien se

que se planea bien tiene que dejar buenos resultados, solo que no identificamos que esto se deba a que son buenas prácticas, por ejemplo, ahora estamos en pos de los apoyos económicos de un proyecto y creemos que la práctica que se hace en las diligencias de documentos, gestión, reuniones y demás son buenas. La exigencia de conocerlas y aplicarlas en relación de cada objetivo y con los instrumentos adecuados es lo que todos debemos intentar hacer.	PRACTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN HORIZONTE VERDE Y CÒMO SE HACEN VISIBLES TALES PRÁCTICAS	debe a la aplicación de buenas prácticas. Se supone que son buenas por los resultados, pero no conocemos que existan indicaciones para hacerlo. Ahora es cuando estamos escuchando en las capacitaciones que si hay, pero aún no hemos hecho la práctica.
Yo digo como directivo/beneficiario que si bien es cierto las informaciones se dan a todos los beneficiarios y miembros de la directiva de la organización, esto no se hace en la forma adecuada, atendiendo las dificultades de entendimiento del personal, ya que algunos no están lo suficientemente preparados para entender ciertas expresiones. Ahí radica en parte que algunos sienten que no conocen mucho de la organización y confunden las decisiones de otras entidades con la gestión de la organización.	EN CALIDAD DE BENEFICIARIO DE PROYECTOS SIENTE QUE ESTÁ VINCULADO A LAS INICIATIVAS DE CAMBIO PARA LA ORGANIZACIÓN	En parte. Algunas veces siento que no me informan de lo que se está haciendo. Se observa o se escucha que algunos compañeros no se sienten a gusto y amenazan con retirarse y creen que no hay gestión eficiente cuando las cosas se tornan lentas
Los escenarios y las actividades en los que se evidencian las acciones de responsabilidad son todos. Tenemos que ser conscientes de lo que se hace y cómo incide en la vida de la comunidad y de las personas que reciben o se benefician con estas acciones,	ESCENARIOSY ACTIVIDADES EN LOS CUALES Y SE ARTICULA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN GENERAL	En todas las actividades que realiza una persona. En el caso de las actividades de capacitación si se toman como un beneficio colectivo, nosotros tenemos que aplicarla en la comunidad. En eso si estamos sabidos, lo que hagamos tiene que hacerse bien porque afecta a los demás miembros de la comunidad.
Hemos detectado que una posición contraria en	POSTURAS	Bueno algunos se oponen a realizar el trabajo de

un directivo se manifiesta cuando le encuentra obstáculos a todo planteamiento que se hace en la organización. De parte de los otros miembros beneficiarios la posición contraria la encontramos cuando amenazan con retirarse de la organización porque el asunto está muy demorado y comparan la gestión que hacen los directivos con otras entidades. De esto hay mucho que hablar.	CONTRARIAS A CUALQUIER TIPO DE RESPONSABILIDAD EN LA QUE SE LE SOLICITA PARTICIPACIÓN Y LA FORMA CÓMO SE EVIDENCIA	adecuación de sus propias tierras donde se van a establecer los cultivos. No asistir a las capacitaciones y a las reuniones es una posición contraria a lo que proyecta hacer la organización. Amenazar con retirarse y responsabilizar a los directivos de la organización, pero sin plantearlo en las reuniones es también una posición que va en contra de la responsabilidad que cada persona cuando pertenece a un grupo tiene que asumir.
En estas organizaciones que surgen o se constituyen con esfuerzos particulares, con intenciones quijotescas, asumir la responsabilidad social no es fácil, sobre todo cuando en ella se encuentran miembros a los que hay que educar en tal sentido: Las acciones de capacitación y educación en cierta forma es una estrategia de responsabilidad social y se concreta en la medida que todos los miembros aplican los resultados de la misma.	FORMA Y ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE RESPONSABILIDAD EN LA ORGANIZACIÓN	Hasta ahora conocen que una forma de aplicar responsabilidad social está relacionada con desarrollar el trabajo encomendado y apoyar a la organización en sus planes. Pero ello no es de manera general ya que algunos beneficiarios no lo han interiorizado de esa manera y manifiestan que su responsabilidad está ligada con los beneficios que reciba y hasta ahora no los hay.
Es muy oportuna y eso permite que tanto directivos como otros vinculados se enteren de las cosas que se conocían solo en la práctica. Me está cambiando y estoy adquiriendo otros puntos de vista de las organizaciones.	QUE PERCEPCION QUE TIENE FRENTE A LA CAPACITACION QUE LE ESTÁN DANDO O LE HAN DADO EN LA ORGANIZACIÓN	He asistido poco a las capacitaciones. Las orientaciones que nos están dando los profesionales de apoyo nos ayudan mucho. Pertenecer a una organización no solo es beneficiarse de sus ayudas, es trabajar por ella y lo estamos percibiendo.
Indiscutiblemente la misma gente que forma parte de la organización, porque en algunos de las personas vinculadas existe resistencia a trabajar	LAS BARRERAS PARA LA PRACTICA DELA RESPONSABILIDAD	Son muchas, sobre todo porque nosotros estamos comenzando. Entiendo que para obtener resultados de lo que hacemos tenemos que trabajar y muy duro.

primero para tener éxito. Las barreras son más conceptuales que prácticas ya que la propia gente con sus actitudes frena las iniciativas, aunque digan estar de acuerdo.	SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN	En la práctica encontraremos muchas barreras pero con trabajo las superaremos.
En la Visión de la organización quedó consignado lo que se quiere ser a futuro. Se tiene que trabajar por esa Visión plasmada en los estatutos. Un indicador del acercamiento a esa visión de futuro se concreta en la comprensión que todos tengan del sentido de la responsabilidad social.	VISIONES SOBRE EL FUTURO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA ORGANIZACIÓN	La visión a futuro que me estoy formando es la de una organización responsable y fuerte. Aún tengo ciertas dudas sobre el futuro, pero espero disiparlas. Algunos de los miembros permanecen a la expectativa y solo piensan en el beneficio sin hacer el trabajo que les corresponde.
Se concretan en dos aspectos: Las relaciones entre la organización y la comunidad y en la satisfacción de las necesidades de los vinculados. Con esos dos indicadores y las dinámicas que se generen por la aplicación de Responsabilidad Social se complementa y logra el objetivo social de la organización.	LA ORGANIZACIÓN Y LOS INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO DE LA APLICACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS METAS, LOS PLANES Y PROYECTOS	Un indicador es que tengamos la siembra de mango en la realidad, esa es una de las metas del plan. Hasta ahora las metas siguen sin ser alcanzadas y el proyecto que se ha trazado aunque se está trabajando en él se torna a veces lento. Nos tienen que decir que otras metas debemos alcanzar para poder combinarlas.

APÉNDICE 7. Matriz de sistematización de información cualitativa recolectada mediante entrevistas a Miembros de Junta Directiva y Beneficiarios de proyectos de la Fundación Horizonte Verde – Horve.