

**IMAGINARIO DE LA ESTRATEGIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL EN LA COOPERATIVA CONSUMO DE MEDELLÍN**

CARLOS ENRIQUE GIL PÉREZ

Trabajo de grado para optar el título de magíster en administración

Asesor

Juan Santiago Calle Piedrahita

Magíster en Administración

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN- MBA

MEDELLÍN

2016

RESUMEN

El propósito de este trabajo es el de percibir el imaginario de la estrategia de la Responsabilidad Social Empresarial en la Cooperativa Consumo de Medellín, porque siendo una organización empresarial de economía solidaria con una tradición de cincuenta y dos años y certificada en RSE, suena un poco extraño que haya entrado en una crisis de iliquidez (2013-2016). El alcance de la investigación es de corte descriptivo porque permite referir imaginarios, situaciones, prácticas y hechos concretos acerca de la RSE. A través de la entrevista a dirigentes con alto rango en la dirección, se recoge la información se analiza, se sacan las conclusiones y se dan recomendaciones. Con el soporte teórico de autores como Gilbert Durant, quien desarrolla el tema de los imaginarios; la reseña histórica de las teorías clásicas y modernas de la administración y gestión, desde Taylor hasta Aktouf; los aportes de Wehrich y Koontz, Chandler, Mintzberg y Ansoff en lo que respecta a la estrategia, y teóricos como Reyno, Caravedo, y de las Naciones Unidas con las normas SA8000 e ISO26000 se puede enmarcar el tema y encontrar luces que haga realidad la aplicación de un imaginario de RSE, que agregue valor, marque diferencia y que sea acorde con el espíritu con el que fue concebida dicha estrategia. Estando certificada en RSE el principal hallazgo desde los imaginarios es que hay ciertas falencias en su aplicabilidad como tal y no está articulada con la nueva estrategia de la organización.

Palabras claves: imaginario, estrategia, responsabilidad social empresarial, administración y gestión

ABSTRACT

The purpose of this paper is to detect the imaginary of the corporate social responsibility strategy in Medellín's Consumo Cooperative inasmuch as being a corporate organization of solidarity economy with a tradition of fifty two years and certificated in CSR seems a little strange that it has entered into a illiquidity crisis (2013 – 2016). The scope of the research is descriptive court because it allows to reference imaginaries, situations, practices and facts about the CSR. Through interviews with senior leaders in management, the information necessary for an analysis, conclusions and recommendations, is collected with the theoretical support of authors like Gilbert Durand, Who develops the topic of the imaginaries; the historical review of the classic and modern theories of management from Taylor to Aktouf; the contributions of Wehrich and Koontz, Chandler, Mintzberg and Ansoff in regards of the strategy and theoric like Reyno, Caravedo, and the united nations with the norms SA8000 and ISO26000 the topic can be framed and find ways of making real the application of a CSR imaginary, that adds valve, makes a difference and be consistent with the spirit with wich was conceived said strategy. Being certificated in CSR the main finding from the imaginaries is that there are certain faults in their applicability and it is not articulated with the new strategy of the organization.

Keywords: Imaginary, Strategy, Corporate Social Responsibility, Management.

Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), desde sus inicios, ha sido considerada como estrategia empresarial que aporta desarrollo, transformación humana y social, incrementa valor, mejora la rentabilidad de la empresa a largo plazo, y se puede convertir en un elemento diferenciador que le otorga ventaja competitiva a las organizaciones socialmente responsables.

Al observar empresas como, la Cooperativa Consumo de Medellín, única en su género en el país, con una tradición de 52 años; con más de cincuenta mil asociados, quince puntos de venta, ubicados estratégicamente en la ciudad y el área metropolitana, y certificada además en RSE, da pie para pensar que es una empresa financieramente sólida, y efectiva en el servicio a sus asociados.

Cuando se descubre que la realidad de la Cooperativa no es como aparenta ser, que se tiene dificultades administrativas y de gestión, que se ha atrasado en los compromisos adquiridos con los proveedores y se encuentra en un alto grado de iliquidez, surgen muchas preguntas y entre ellas la que ha generado el objetivo de este trabajo de investigación: Percibir el imaginario de la estrategia de la RSE en la Cooperativa Consumo de Medellín.

La metodología se desarrollará desde un enfoque cualitativo, ya que se privilegia la interpretación y la descripción del fenómeno en cuestión; se partirá de un estudio de caso al querer indagar sobre la manera como se ha entendido la RSE, conocer las prácticas que se llevan a cabo en la Cooperativa Consumo relacionadas con dicha estrategia, y cómo esta se ha articulado al plan estratégico de la organización.

Se han encontrado varios hallazgos y entre ellos el imaginario que “son realmente responsables porque se comunican con los proveedores, los reúnen y se les reconoce la deuda que se tiene con ellos”. La Responsabilidad Social Empresarial sólo está en documentos, no se tiene una gerencia para ello, no existe un comité ni se ha asignado presupuesto para llevarla a cabo. Desde la Gerencia se nota carencia de liderazgo, de enfoque en el negocio, de direccionamiento del mismo y de estructuración interna administrativa.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

No se investiga por investigar; toda propuesta, todo plan o proyecto que se construya, en cualquier ámbito, social, económico y financiero, político, religioso, educativo y cultural, entre otros es el resultado de un proceso de investigación a través del cual se descubren las posibles causas de un problema que, igual que todos, requiere solución.

En el quehacer empresarial siempre se han derivado impactos sociales, económicos y ambientales y en ese rol de las organizaciones que ha sido fundamental en el desarrollo de las sociedades se han presentado casos en los cuales, por acciones inadecuadas de sus integrantes, en especial de sus dirigentes, han ocasionado dificultades que ponen en riesgo la sostenibilidad de muchas empresas, para lo cual si no se resignan a desaparecer se tiene que reaccionar buscando formas de solucionar el problema, gestionando y trazando estrategias que ayuden a retomar el curso normal de la misión y la visión empresarial, tal como sucedió en la segunda mitad del siglo XX con la propuesta de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

El concepto de Responsabilidad Social (RS) fue concebido en el más alto grado de desarrollo a finales del siglo XX cuyo detonante estuvo enmarcado por los escándalos que protagonizaron compañías reconocidas como Enron y Parmalat, quienes evidenciaron el uso de ciertas prácticas no ortodoxas en procesos productivos; así como, el incumplimiento de los derechos humanos y laborales, lo que presionó el establecimiento de nuevas reglas que, como lo expresa Saucedo (2007), permitieron encaminar a las empresas a promover un comportamiento más ético, sostenible y respetuoso con la sociedad y sus empleados.

Debido a que las compañías deben comenzar a *gestionar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*, aparece la norma SA8000 (enfocada hacia derechos de los trabajadores), formalizada internacionalmente en 1997 como guía de Responsabilidad Social; ésta se encuentra vigente, es certificable y la última versión es de 2008. Posterior a este hecho y obedeciendo a la necesidad de incluir nuevos conceptos en la norma, en el 2011 aparece la norma ISO 26000, enfocada hacia el respeto a la dignidad de la persona humana, a la búsqueda del bien común, a la protección del medio ambiente y a las condiciones económicas de desarrollo. (Bahamonde, 2003).

A raíz de estos antecedentes, pareciera que el tema de moda en varias organizaciones es la RSE, las cuales han efectuado varias prácticas y han emprendido acciones para alinearse con esta tendencia o simplemente cumplir con algún requisito sugerido; sin embargo, estas acciones aisladas pueden ser fácilmente confundidas con filantropía, marketing social o marketing con causa. Si no se concientiza a los diferentes actores del sistema en la RS, difícilmente se entenderá cómo usar la RSE a su favor, y peor aún, incluirla en la *estrategia empresarial*, por lo tanto no se podrá medir, ni determinar el beneficio económico para la empresa, y para la sociedad en general.

Considerando la RSE como la savia que alimenta la razón de ser de las organizaciones se establece que ésta debe estar fusionada con la gestión económica, de tal manera que se posibilite el equilibrio entre la organización y el entorno (Araque 2003). De esta forma, se podría garantizar que la gestión organizacional se involucre en lo que se considera como socialmente responsable.

Las empresas actualmente, trabajan sobre la base de una estrategia empresarial, la cual refleja desde la situación actual de las mismas, hasta dónde quieren llegar y de qué manera van a realizarla. Con respecto a la forma de hacer los negocios, si la pauta es maximizar a ultranza las ganancias, entonces se juega a ganador-perdedor donde los perdedores serán los competidores, los propios socios, o en este caso de la Cooperativa Consumo los asociados, sus empleados, los clientes y consumidores en general. Esto ocurre cuando existen contratos de adhesión, la letra menuda y ventajas entre líneas.

De hecho, el maximalismo cortoplacista del que habla Aktouf (2001), es nocivo para los negocios y perjudica a todos los agentes, creando un círculo vicioso que terminará por afectar la viabilidad misma de la empresa. De ahí se desprende la importancia de incluir a la RSE como eje fundamental en la estrategia empresarial, pero entendida aquella con la misma conciencia en que se debe manejar el lema cooperativo de: “Uno para todos y todos para uno”; y en la RSE, para que esta funcione, todos los miembros de los *Stakeholders* deben tener formación y consolidación de capacidades sociales, en la cual deben ser evidentes los momentos de responsabilidad de uno con otro y de todos con los demás; saber que los actos individuales tienen impactos y efectos en otros pequeños y grandes entornos; hasta dónde un acto individual de un Gerente sin Responsabilidad Social, puede llevar a la quiebra a una empresa, pero también hasta dónde los Stakeholders de la Cooperativa, como el Consejo de administración, la junta de vigilancia, los empleados y los asociados, por no estar cumpliendo sus funciones con Responsabilidad Social, también permiten el desastre de la empresa.

Si bien es cierto que en la Cooperativa Consumo se trabaja con la filosofía, los principios y valores del cooperativismo, como empresa de economía solidaria, existe una desalineación entre su estrategia empresarial y las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que llevan a cabo, lo que puede obedecer: a que no se cuenta con un equipo de RSE, y si existe no tiene esta la experiencia que se requiere; puede existir unos imaginarios sobre la estrategia de la RSE, contrarios al concepto que desde su origen ha sido realmente concebido. La falta de presupuesto, tanto en tiempo, programas y financiero para acciones de RSE no permiten la consolidación de capacidades sociales, tanto individuales como colectivas, pensando como un individuo social, capaz de interactuar con otros de su misma naturaleza. Todo esto en conjunto genera un impacto desfavorable en el desenvolvimiento económico de la organización así como en el beneficio social, ambiental y de personal.

FORMULACIÓN

Este trabajo responderá a la pregunta:

¿Cómo se percibe el imaginario de la estrategia de la Responsabilidad Social Empresarial en la Cooperativa Consumo de Medellín?

De dicho cuestionamiento se derivan de manera estructural las siguientes sub-preguntas:

1. ¿Cuáles son los diferentes enfoques de la administración y su relación con la estrategia de la RSE?
2. ¿Cuáles son los proyectos específicos de RSE de la Cooperativa Consumo, y qué impactos se esperan con la ejecución de los mismos?
3. ¿Cómo se desarrollan las actividades de RSE, que realiza la Cooperativa Consumo con los grupos de interés desde la ISO 26000?
4. ¿Cuáles son los objetivos, metas, presupuestos, y responsables de los proyectos de RSE?

2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo general

Percibir el imaginario de la estrategia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Cooperativa Consumo de Medellín.

2.2 Objetivos específicos

Reseñar los diferentes enfoques de la administración y su relación con la estrategia de la RSE.

Identificar los proyectos específicos de RSE en la Cooperativa Consumo y los impactos esperados con la ejecución de los mismos.

Diagnosticar las actividades de RSE que realiza la Cooperativa Consumo con los grupos de interés, desde la orientación dada por la ISO 26000.

Comprender los objetivos, metas, presupuestos y, responsables de los proyectos de RSE de la Cooperativa Consumo.

.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La RSE constituye un elemento integrante de la estrategia empresarial, tanto a nivel de estrategia corporativa, encargada de determinar el negocio o negocios a los que se dedica la compañía, como a nivel de estrategia competitiva, que direcciona la forma de competir y la ventaja competitiva a ser utilizada (Fernández, 2005). Por tanto, la asunción de la RSE por parte de la Cooperativa Consumo es de vital importancia en la consecución de los objetivos estratégicos y el éxito empresarial en el largo plazo.

Este trabajo tendrá un impacto en el pensamiento y la actuación gerencial, en el Consejo de administración de la Cooperativa, en la Junta de vigilancia, los empleados, asociados, clientes y proveedores, siendo clave para el actuar cotidiano, y de gran aporte en la orientación y ejecución de los procesos misionales de la cooperativa, para la sostenibilidad y la generación de excedentes destinados a la prestación de servicios complementarios, mejorando así la calidad de vida de una amplia y representativa población de la ciudad y el área metropolitana.

Percibir los imaginarios de la estrategia de la RSE en la Cooperativa Consumo será de gran utilidad porque permite desde su comprensión mejoras en sus acciones, la transparencia, fortalecimiento del diálogo, las comunicaciones, su reputación, disminución del gasto en recursos gracias al mejor conocimiento de los consumos, y mejoras en la relación con los grupos de interés.

Por otro lado, un estudio realizado en la universidad de Groningen, Holanda, sostiene que la práctica de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), incrementa el valor de la empresa y mejora la rentabilidad a largo plazo, siempre y cuando esté bien gestionada y se puede convertir en un elemento diferenciador, en un crecimiento sostenible para la misma y en un mayor sentido de pertenencia con la cooperativa por parte de sus asociados y demás grupos de interés. Aún mas, la RSE permite la constante reflexión y permanencia de la ética de los negocios, de la legalidad de las transacciones y la satisfacción recíproca de las partes, pues la calidad y la duración de una transacción dependen de la mutua satisfacción (Aktouf 2001).

La RS es tema pertinente en todos los escenarios sociales, aporta desarrollo y transformación humana y social y en el caso de la cooperativa, aporta proyección social solidaria. Esta da cuenta de todo lo que está enmarcado en un servicio solidario a la comunidad; se trata de ver todo lo que la empresa cooperativa en cincuenta y dos años ha puesto y pone al servicio de la comunidad, y más allá de su propósito empresarial hay que buscar que los Stakeholders estén alineados con la RSE, buscando que los servicios superen lo que declaran en su misión y visión que, acompañadas de sus principios y valores cooperativos, constituyan una muestra de lo que la Cooperativa realiza en bien de sus cien mil asociados y sus clientes.

4. ANTECEDENTES CONTEXTUALES, TEÓRICOS E INVESTIGATIVOS

4.1 Cooperativa Consumo

La Cooperativa Consumo, ubicada en la ciudad de Medellín y el Área Metropolitana, es una empresa asociativa, de propiedad de los asociados, sin ánimo de lucro, con fines de interés social, en la cual todos los asociados gozan de los mismos derechos y beneficios y tienen los mismos deberes y responsabilidades.

Fue constituida el 13 de mayo de 1963 por 22 fundadores que adquirieron el compromiso de hacerle frente a la especulación, acaparamiento y carestía de la canasta básica familiar de dicha época. Es la única cooperativa de consumo en el país y hoy hace énfasis en el bienestar social como parte fundamental de la filosofía cooperativa; y como ya se dijo antes, la pertinencia de la gestión de la RSE con la doctrina, los principios y propósitos de la Cooperativa, para su mejoramiento y sostenibilidad permite la integración de dicha gestión en el proceso estratégico de la misma. Actualmente cuenta con 450 empleados y con 29.000 asociados hábiles, con presencia en diez barrios de la ciudad de Medellín y 2 municipios del área metropolitana, sumándole además el municipio de Rionegro.

4.1.1 Misión

Comercializar con calidad servicios y productos de la canasta familiar, para la comunidad, estableciendo diferencias entre asociados y clientes; generando excedentes que se destinan a la prestación de servicios a los asociados y al crecimiento patrimonial de la cooperativa, dentro del marco legal de la economía solidaria (Estatutos de la Cooperativa Consumo).

4.1.2 Visión

En el 2018 Consumo seguirá siendo la mayor comercializadora Cooperativa de productos de la canasta familiar en Colombia y continuará con su modelo de crecimiento sostenible como empresa solidaria, con una plataforma tecnológica innovadora, incrementando sus asociados y el valor de sus ventas (Estatutos de la Cooperativa Consumo).

4.1.3 Valores

La Cooperativa de consumo vive y motiva entre quienes se relacionan con ella, los siguientes once (11) valores, que son normativos en su conducta ética, a saber:

Honestidad: Pulcritud en todos los actos corporativos y cooperativos.

Identidad: Implicarse en la concepción filosófica y jurídica del cooperativismo.

Pertenencia: Propiciar la compra permanente de bienes y servicios en Consumo por parte de sus asociados.

Solidaridad: Contribuir a la promoción humana de sus asociados

Superación: Trabajar con disciplina para ser mejores y permanecer en el tiempo

Austeridad: Administrar la Cooperativa sin incurrir en gastos innecesarios.

Eficiencia: Administrar en forma óptima los bienes y recursos.

Convivencia: Mejorar continuamente el ambiente de trabajo

Integridad: Actuar de acuerdo con los valores y principios institucionales de la cooperativa de Consumo

Emprendimiento: Mantener la capacidad de innovación

Trascendencia: Proyectar a la Cooperativa de Consumo hacia las futuras generaciones con responsabilidad social empresarial “RSE”.

4.1.4 Principios cooperativos

La Cooperativa de Consumo cumple y enseña mediante la educación los siguientes principios institucionales que rigen el cumplimiento de su misión, a saber:

Democracia: Autogestión y control por parte de los asociados

Retorno de los excedentes: Los asociados son la razón de ser y existir de Consumo, por lo tanto, los excedentes les corresponden a quienes los hicieron posibles.

Reserva Privilegiada: En Consumo la confidencialidad en el manejo de la información es un imperativo.

Exigencia de Compras: La fidelidad en las compras garantiza el disfrute de los beneficios sociales.

Transparencia: La información debe ser clara, confiable y estar disponible para los asociados, el Estado y los proveedores.

Calidad: Aplicación de los protocolos de excelencia en los productos que comercializa y en los servicios que presta.

Participación: Inserción en el medio a través de la responsabilidad social empresarial

Compromiso: Defensa de la naturaleza jurídica de la Cooperativa como empresa asociativa del sector solidario de la economía.

Valoración por resultados: El mérito y la promoción del personal están basados en el desempeño.

Equidad de Género: Igualdad de las oportunidades existentes para repartirlas de manera justa entre ambos sexos; los hombres y las mujeres deben contar con las mismas posibilidades de desarrollo.

Defensa y protección del ambiente ecológico

Cuando se hace un paneo sobre la visión, los valores y principios anteriormente consignados no hay duda que están dadas las bases para que la Cooperativa de Consumo, contando con una inmensa capacidad de incidencia sobre un tema medular para nuestra sociedad como lo es el de la ética empresarial, contando con los indicadores básicos de la RSE y un buen balance social, se constituiría en una empresa que crea valor y seguiría siendo sostenible.

4.2 Historia de la RSE

Los antecedentes de la RSE se remontan al siglo XIX en el marco del cooperativismo y el asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. De hecho, algunos empresarios industriales en Europa y en los Estados Unidos (EEUU) se preocuparon por la vivienda, el bienestar y la calidad de sus empleados. Con el siglo XX y con el desarrollo del Estado de bienestar, el sentimiento filantrópico se volcó en relaciones formales integrales dentro de las instituciones, cuando hasta entonces el único objetivo empresarial había sido aumentar la productividad, inspirada esta en el espíritu capitalista trabajado por Max Weber (1905), o la teoría de F. W. Taylor (1911), aludiendo el máximo de productividad sólo con el ánimo de maximizar el capital; o como Henri Fayol (1916), cuya preocupación era aumentar la eficiencia de la empresa, haciendo énfasis en la estructura de la misma.

En EEUU surgió la idea de la RSE como respuesta a las problemáticas presentadas durante la segunda guerra mundial, y vieron que era necesario, una estrategia que promoviera el desarrollo social, industrial, ambiental y comercial de los países más afectados por el conflicto. Y En términos de reciprocidad, la RSE se fortalece en las décadas de los 50 y 60 del siglo XX porque, como lo argumenta Cortina (2010), si las empresas usan recursos sociales, por el hecho de uso se genera un deber ético y por ende de alguna manera debe revertir a la sociedad dichos beneficios. Y a propósito de recursos, según Edith Penrose (1959) una empresa es una colección de recursos, un depósito de conocimientos en la medida en que los recursos poseen competencias individuales y son capaces de proporcionar servicios diversos. La forma de emplear y disponer de esa colección de recursos, entre diferentes usos y en el curso del tiempo, se determina por decisiones administrativas.

Desde hace aproximadamente 11 años las cooperativas Españolas han mostrado, por su conciliación familiar y laboral, la sostenibilidad ambiental y el impulso económico y social del entorno, un elevado interés por establecer políticas explícitas de RSE, situadas en el centro mismo de su misión y de sus valores. Es válido mencionar el éxito de 20

cooperativas analizadas por dos catedráticos de economía de la Universidad de Valencia-España, y entre las cuales existen cuatro con características muy similares a Cooperativa Consumo de Medellín: Acorex- Alimer (Cooperativa agroalimentaria) – Anecoop (líder en la comercialización en los mercados europeos de frutas y hortalizas) y sobre todo la cooperativa de consumidores y usuarios San Crispín, con 60 años de existencia y aunque en tamaño es mucho más pequeña que Consumo de Medellín, desde el punto de vista de su compromiso social, han desplazado una amplia variedad de iniciativas de tipo económico.

Adicionalmente aparece la ideología del Pacto Global, lanzado en el contexto mundial en 1999 y puesto en marcha oficialmente en la sede de las Naciones Unidas en Julio de 2000, el cual consiste en fomentar el diálogo social, de tal manera que este posibilite conciliar con los intereses de la empresa; se constituye en 10 principios relacionados con los derechos humanos, las normas laborales, el cuidado del medio ambiente y la anticorrupción que están alineados con los Objetivos del Milenio de Naciones Unidas (ODM). Los principios del Pacto Global suelen ser interpretados como muy generales para las empresas y por ello, se hace necesaria una profundización en la interpretación de cada uno de ellos. Para eso se cuenta además con las orientaciones de las normas SA8000, que apareció en 1997 para responder como una Norma Universal que aborda los derechos de los obreros, y la norma ISO 26000 del 2011 que se constituye en una guía para la RSE.

4.3 RSE mirada desde Colombia

También, en Colombia existen diferentes proyectos que buscan atender áreas de un amplio impacto social como: educación, salud, formación laboral, fomento del empleo y el medio ambiente. De acuerdo con los planteamientos de Rojas y Olaya (2013), Colombia se adhirió al Pacto Global en el 2004 y en esta materia es uno de los países que se destaca en número de empresas que se han incorporado a la red de actividades de RSE.

Cabe mencionar cuatro empresas representativas de Colombia que desarrollan labores y realizan acciones dentro del marco de RSE y la forma cómo las mismas entienden el concepto; son referentes de RSE en los diferentes sectores económicos; en el sector público se tiene a Ecopetrol (2013), en el manufacturero está Corona (2013) y en el sector cooperativo, está Cotrafa Financiera – Cotrafa Social (2013) y Confiar (2013), entre otras.

La Federación Nacional de Comerciantes, a través de FENALCO SOLIDARIO, desde el 2010 ha sido reconocida, por Forum Empresa, (Red más grande de organizaciones empresariales sin fines de lucro que promueve el tema de RSE), como la segunda más grande en promoción de RSE en América; desde allí se puede constatar que existen varios modelos de organizaciones y empresas con las que se cuenta y que hacen pensar que en la Cooperativa Consumo de Medellín también es posible integrar la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en el proceso estratégico.

Cuando se habla de gestión de RSE, es necesario precisar: qué es la gestión y cómo se entiende la misma en la organización, con o sin ánimo de lucro. A diferencia de la empresa

tradicional, cuya propiedad puede ser individual o colectiva, con lucro para accionistas, con una administración y control por parte de los accionistas y según el índice de propiedad; con unas utilidades que se distribuyen entre los socios según las acciones y con unos medios de producción de propiedad del Patrón; las empresas de economía solidaria, comúnmente conocidas como Cooperativas y hacia las cuales va dirigido este trabajo investigativo, son de propiedad colectiva; el fin principal es de interés social, la administración y control depende de los asociados en forma democrática, no se habla de utilidades o ganancias sino de excedentes con un beneficio económico y social, y los medios de producción son de los asociados y trabajadores.

Si bien es cierto que evidentemente se notan las diferencias entre aquellos dos tipos de empresas, en el contexto empresarial ambas requieren de una adecuada planeación, acertada organización, efectiva dirección y un excelente control (Estructura empresarial de Fayol, 1916), para obtener al final de cada vigencia, generalmente anual, unos resultados acordes con los que inicialmente se habrían presupuestado.

No cabe duda que las empresas cooperativas, además de aquellas cuatro funciones, anteriormente mencionadas, del proceso administrativo, también han tomado diversos elementos: estrategias, políticas y herramientas de la empresa tradicional cuya aplicabilidad ha sido de gran ayuda para el desarrollo y alcance de su objeto social y muy especialmente cuando se encuentra con dificultades en su gestión, con amenazas, debilidades, desafortunados desempeños financieros o desvíos misionales o se va perdiendo el objeto social para el cual fue creada la empresa cooperativa.

Concretando el tema de investigación sobre la percepción de los imaginarios de la estrategia de la RSE en la Cooperativa Consumo, se abordarán cuatro categorías conceptuales que permitirán enmarcar teóricamente dicha temática, comenzando con el concepto de Imaginario, Administración y/o Gestión, la Estrategia y Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

5.1 IMAGINARIOS

Para resolver un problema, primero hay que comprenderlo y en ese proceso de comprensión no solamente se acude al concepto de racionalidad sino también al entendimiento que, quiénes provocan u originan los problemas son seres humanos que sienten, desean y piensan a veces igual y casi todas las veces de forma diferente; lo cual conlleva a los humanos a ejercer una facultad llamada imaginación y si los imaginarios frente a un tema determinado y concreto son diferentes en una organización los problemas estarán a la orden del día y los objetivos, metas y/o propósitos generales de la empresa jamás se alcanzarán. Por ejemplo ¿Qué se imagina usted que es la RSE en la Cooperativa de Consumo?

Frente a la anterior pregunta, pueden presentarse situaciones donde las respuestas sean iguales y verdaderas, iguales pero falsas, respuestas diferentes, unas serán producto de un análisis basado en la lectura y estudio científico, racional, otras podrán ser resultado de la imaginación, fenómeno que no deberá ser ignorado o despreciado si se quiere encontrar a un problema la solución adecuada, porque como lo menciona Castoriadis (2007), las categorías de lo imaginario son herramientas que nos aproximan a la realidad del sujeto; o como lo expresa García Canclini (2007), imaginamos lo que no conocemos, o lo que no es, o lo que aún no es. En otras palabras, lo imaginario remite a un campo de imágenes diferenciadas de lo empíricamente observable. Los imaginarios corresponden a elaboraciones simbólicas de lo que observamos o de lo que nos atemoriza o deseáramos que existiera. Más adelante agrega, “lo imaginario viene a complementar, a dar un suplemento, a ocupar las fracturas o los huecos de lo que sí podemos conocer” (Diálogo con Nestor García Canclini, Revista eure, vol.XXXIII, No. 99), pp. 90; Santiago de Chile, agosto 2007).

Entre los autores que se han referido al tema de los imaginarios está Gilbert Durand (1987), quien enfoca el tema desde una antropología simbólica, y dice que lo imaginario se constituye en conjunto de imágenes mentales y visuales, mediante los cuales el individuo, la sociedad y en general el ser humano, organiza y expresa simbólicamente su relación con el entorno.

Tanto Durand (2000, p. 29) como Ricoeur (2006, p. 12), desde distinta orilla epistemológica, valoran la riqueza de los imaginarios como herramienta válida que acerca a la comprensión del sujeto y la realidad. Dice Durand, desde el punto de vista antropológico, que el hombre es un productor de símbolos (imágenes simbólicas) y que este no puede pensar ni crear, sin pasar por la imagen, por la interpretación de su realidad y por la consecuente dotación de sentido de la misma

Es importante el imaginario, porque es quien determina, según Durand (1989), el pensamiento humano; aparece como el gran denominador fundamental donde se sitúan todos los procedimientos del pensamiento humano. En ese sentido los imaginarios generan y construyen el pensamiento habitando desde sus cimientos como individuo y desde el

origen de las culturas, convirtiéndose en elemento fundamental para la comprensión del ser humano, sus entornos y culturas.

Desde el punto de vista del lenguaje también es importante destacar la definición de Ferdinand de Saussure (1945) cuando habla de “un sistema de signos”, elementos lingüísticos “convencionales” y “arbitrarios” que sirven para economizar significados, cosas o hechos que, pueden presentarse en la realidad empírica y ser comprobados a través de los sentidos. “Se trata de las verdades susceptibles siempre de comprobación bajo condiciones específicas; de las leyes, reglamentos y normas que deben ser obedecidas por mandato bajo riesgo de infracción y condena”(Perspectivas teóricas, Revista mexicana de ciencias políticas y sociales, 2011. Vol.56 No. 211 México enero- abril, p.15). Aquí podría pensarse sobre qué pasaría si lo que se imagina los Stakeholder de la Cooperativa Consumo sobre la RSE, está por fuera de lo que plantea la norma ISO 26000. Se trata entonces de percibir los imaginarios para trazar la estrategia de reducción de los desacuerdos a consenso mayoritario, se trata de homogenizar todo significado y reconducirlo unilateralmente acorde al concepto real y pauta contemplada en la norma y seguida por la mayoría de empresas que gestionan con responsabilidad social empresarial.

A continuación se registrará la reseña conceptual sobre administración, gestión y cómo se relacionan o articulan estos con la RSE.

5.2 ADMINISTRACIÓN

5.2.1 Definición

Definir la administración no es tarea sencilla, porque de acuerdo con la complejidad del ser humano y las distintas estructuras mentales, cada autor hace una definición que demuestra los elementos que considera importantes y destaca los atributos que en su sentir son los más relevantes.

Un acercamiento a la etimología de los términos

La indagación sobre el origen etimológico de la “idea de administración” se hace no sólo sobre esta palabra, sino también sobre sus “sinónimos”, como gestión, gerencia, dirección, manejo y *management*, término del inglés usado con frecuencia en libros de texto en el país.

La palabra *administración* viene del latín *administrare* (de *ad*, a y *ministrare*, servir), con la acepción de gobernar, regir y *disponer* de bienes (Alonso, 1982). En español, administrar viene de ministro y éste, a su vez, de menester, que procede del latín *ministerium*, que significa *servicio*, empleo u oficio. A su vez, éste procede de *minister*, cuyo significado es *servidor* oficial (Corominas y Pascual, 1984). En el *Diccionario* de la Real Academia Española se define administración con varios sentidos, como el político, religioso, médico y

organizativo. Respecto a este último, allí administración es “*dirigir* una institución; ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes; y, desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad” (2001, p. 32).

Las palabras gerencia y gestión vienen de la raíz *gesto*, que procede del latín *gestos*, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de *genere*, que significa llevar, *conducir*, llevar a cabo (gestiones). La acepción gerente, cuyo origen es de 1884, viene de *gerens*, con el sentido del que gestiona o lleva a cabo. Por otra parte, gestión, también de 1884, procede de *gestio -onis*, definido como acción de *llevar a cabo* algo y tiene como sinónimos gestionar, gestor y administrador (Corominas y Pascual, 1984).

Alonso (1982), define gestionar, como hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En el *Diccionario de la lengua española* se define gestión, como “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (2001, p. 769). A su vez, gerente se define como “el que dirige los negocios y lleva la firma en una sociedad o empresa mercantil, con arreglo a su constitución” (2001, p. 769).

Dirigir, directivo y dirigente vienen del término en español *regir*, y éste de rey, que procede del latín *rex, regis*, el cual origina la palabra *regere*, con significado regir o gobernar. En el año 1350 toma la forma de *dirigere*, con el significado de regir algo con derecho y da origen al término *rector*. De acá surge dirigir en el siglo XV, y dirección en el siglo XVIII (Corominas y Pascual, 1984). Alonso define dirigir como “hacer que una cosa de vuelta o vaya hacia un punto. Hacer que una persona o entidad se comporte conforme a ciertos principios. Llevar adelante una operación o empresa” (1982, p. 1573). En el *Diccionario de la lengua española* se define dirigir como “gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión” (2001, p. 562).

El término *manejar* tiene su origen en mano, que surge del latín *manus*. De este vocablo se deriva el término latino *manica*, que origina la palabra del italiano *maneggiare*, con el significado de negociar o gobernar y de ésta se deriva manejar, que se usa en equitación, y por extensión se dice manejar un negocio, que es tratarlo con destreza y libertad. (Corominas y Pascual, 1984). Alonso (1982) define manejar como gobernar o dirigir.

Para sintetizar lo anterior se hace referencia al significado de los términos que originaron las palabras en cuestión y se comparará con los significados que tienen en la actualidad en un contexto general; su origen, los diversos términos –que en la actualidad son usados casi como sinónimos– tenían significados claramente diferenciados, de tal forma que podrían usarse de forma complementaria. Es posible diferenciar la gestión directiva (en el sentido de regir) de la gestión administrativa (en la acepción de estar al servicio del que rige); por otra parte, para los dos tipos de gestión se requiere una cierta destreza de manejo (*manus*).

Síntesis de raíces etimológicas

| Términos de referencia | Raíces del Término | Raíces significado | Uso actual |
|------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------------|
| Administrar | Ministerium | Servir | Disponer de bienes |
| Dirigir | Rex | Regir | Llevar una operación o empresa |
| Gestionar | Gestos | Llevar a cabo | Diligencias para un deseo o negocio |
| Gerenciar | Gestos | Llevar a cabo | Dirigir un negocio |
| Manejar | Manus | Destreza | Dirigir |

Elaborado por Sergio Torres Valdivieso, 2006

Con la vigencia de las definiciones de diccionario presentadas se pueden entender como sinónimos las acepciones de administración, gestión, dirección y manejo, ya que tienen una doble referencia a bienes y empresas. Entre tanto, el término *gerencia* es el único que hace diferencia al especificar la dirección de empresas

A continuación se presentarán algunas definiciones de administración de los principales autores del campo administrativo:

Para Taylor (1911, p. 6), la administración “consiste fundamentalmente en ciertos principios generales y en determinada filosofía que pueden aplicarse de distintas maneras” y tiene como objeto “asegurar la máxima prosperidad para el patrón, con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”.

Por su lado, Henry Fayol (1916), enuncia la administración como “un conjunto de principios, de reglas, de métodos, de procedimientos aplicados y probados por la experiencia pública”. Es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración y fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración, siendo los siguientes:

1. **Subordinación de intereses particulares:** Por encima de los intereses de los empleados, están los intereses de la empresa.
2. **Unidad de Mando:** En cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.
3. **Unidad de Dirección:** Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
4. **Centralización:** Es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
5. **Jerarquía:** La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.

6. **División del trabajo:** quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.
7. **Autoridad y responsabilidad:** Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.
8. **Disciplina:** Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación y un correcto comportamiento.
9. **Remuneración personal:** Se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.
10. **Orden:** Todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.
11. **Equidad:** Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
12. **Estabilidad y duración del personal en un cargo:** Hay que darle una estabilidad al personal.
13. **Iniciativa:** Tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de este.
14. **Espíritu de equipo:** Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.

Según Fernández Arenas (1991), la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano.

Koontz y Weirich (2002, p. 33), definen la administración como “el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia las metas seleccionadas”

Para León Blank (2003), la administración es el campo del conocimiento que utiliza y aplica un administrador para diseñar organizaciones y coordinar sus actividades de forma eficiente, tomando en cuenta el medio ambiente externo y la tecnología utilizada, para que las organizaciones puedan ser cada vez más eficaces en la misión para la cual fueron creadas.

Para Adalberto Chiavenato (2004), la administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Andreas Kaplan (2010), dice que: la administración es la gestión que desarrolla el talento humano para facilitar las tareas de un grupo de trabajadores dentro de una organización; con el objetivo de cumplir las metas generales, tanto institucionales como personales; regularmente va de la mano con la aplicación de técnicas y principios del proceso

administrativo, donde este toma un papel preponderante en su desarrollo óptimo y eficaz dentro de las organizaciones, lo que genera certidumbre en el proceder de las personas y en la aplicación de los diferentes recursos.

Como se puede observar en las definiciones anteriores, existen algunos rasgos comunes que dan cuenta de la actividad administrativa y de lo que su ejercicio involucra en la organización; se tiene por ejemplo:

1. La existencia de un objetivo(s) hacia el cual está enfocada la administración.
2. Menciona la eficacia, es decir, lograr los objetivos en el mejor tiempo y cantidad.
3. La eficiencia que se refiere al logro de los objetivos pero al menor costo y la máxima calidad.
4. La administración se da en grupos sociales.
5. Debe existir la coordinación de recursos para lograr el fin común.
6. Productividad, es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficacia y eficiencia.

Sin embargo, en este trabajo se entenderá la administración, de acuerdo a la definición propuesta por Omar Aktouf (2010), en el sentido que la administración, es “una serie de actividades interdependientes destinadas a lograr una cierta combinación de medios (financieros, humanos, etc.), que pueda generar una serie de bienes o servicios económicos socialmente útiles y en lo posible rentables para las empresas con fines de lucro” (p.17).

Si bien Aktouf (2010), se está refiriendo en términos de rentabilidad para empresas con ánimo de lucro, sin embargo también aplica para empresas de economía solidaria como la Cooperativa Consumo, que sin ser con ánimo de lucro, tiene que buscar excedentes cooperativos (interés **económico**) para cumplir sus objetivos **sociales**, misión y visión primordialmente con sus asociados.

Cuando Aktouf (2010), habla de actividades interdependientes y combinación de medios, recordamos el concepto de sistema de Ludwig von Bertalanffy (1947), quien afirma que “un sistema es un conjunto de elementos en interacción; ordenadores, bandada de patos, cerebro, etcétera. En el caso de sistemas humanos (**familia, empresa, pareja, etcétera**), el sistema puede definirse como un conjunto de individuos con historia, mitos y reglas, que persiguen un fin común”(pp. 23-29)

Por lo tanto todo sistema se compone de un aspecto estructural (límites, elementos, red de comunicaciones e informaciones) y un aspecto funcional.

Con base en lo anterior se infiere que, debe haber una muy buena comunicación e información entre los intervinientes en el proceso (formación y capacitación en RSE por ejemplo, en el caso de este trabajo de investigación). Más aún, el mismo Aktouf, (1995),

escribió sobre la cultura organizacional y afirma que el compartir es el fundamento sobre el cual se construye y se sustentan las culturas organizacionales.

El rol de la información es esencial para el ejercicio de la administración, pues es en función de la información que se diseñan y desarrollan las actividades interdependientes, que combinan recursos para la generación de los productos y servicios de la organización. Así, los productos y/o servicios al salir de la organización ingresan en un entorno, del cual se hace necesaria la adquisición de la información sobre la forma en que los mismos son aceptados; ese grupo objetivo o población al cual se dirigen es lo que se llama nicho de mercado y de él se requiere información sobre la competencia, la dinámica de los productos y competidores, de los gustos, de la demanda y demás variables del entorno que ejercen influencia sobre la organización y ahí debe estar inmersa la Responsabilidad Social, la cual implica entre muchas otras acciones, afines a los principios y valores cooperativos, una sólida base ética (Elizabeth Gárriga y Doménech Melé 2004), y por ende se espera cero corrupción. Un ejemplo de lo anterior es cuando irresponsablemente se difunden comentarios que no corresponden a la realidad, tales como: “Equis empresa está quebrada, la están vendiendo porque es inviable, va rumbo al cierre...” y con ello se va generando en el ambiente un malestar, una preocupación y unas sensaciones contraproducentes a la empresa referida y a sus grupos de interés.

5.2.2 Características de la administración

Ocho son las características de la administración

Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección, liderazgo y control. Es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

Especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas

Unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa siempre habrá alguien que dirija, organice y controle.

Unidad jerárquica. Una empresa está conformada por todo el grupo de personas, que aunque ocupen distintos cargos y funciones, desde la gerencia, y jefes de dependencias o departamentos, hasta el almacenista, mensajero o personal de aseo y mantenimiento, será un solo cuerpo administrativo.

Valor Instrumental. Se considera una característica de la administración en cuanto que ésta se convierte en un medio para alcanzar con eficiencia y eficacia unas metas y unos objetivos presupuestados en la planeación.

Amplitud del ejercicio. Es aplicable en todos los ámbitos, grados o niveles de un ente corporativo u organismo formal, llámese presidencia, gerencia, supervisión, hasta amas de casa, entre otros.

Interdiscipliniedad. Es propio de la administración saber utilizar los recursos, procesos, procedimientos y métodos de otras ramas del saber, de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el quehacer gerencial, tales como las matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, antropología, teología, ciencia política.

Flexibilidad. Con la premisa de que todo se mueve, todo evoluciona, todo cambia, la planeación no debe ser rígida, tiene que estar sujeta a cambios durante el proceso de ejecución y como el control siempre debe estar presente en los procesos para ir adaptándolos a las necesidades de la empresa y/o los grupos sociales.

5.2.3 Enfoque de Omar Aktouf sobre una administración renovada

Si bien es cierto que el tema de la administración ha dado pie para que muchos estudiosos conceptualicen sobre el mismo y en las diversas definiciones se hayan presentado coincidencias, también es cierto que, tal como se dijo al principio, no es sencillo definir el término cuando cada autor tiene un enfoque diferente y surgen nuevos conceptos por ejemplo de producción, los recursos, la distribución, el comercio, la planificación y la administración dentro de marcos referenciales que aparecieron en la primera mitad del siglo XX.

Es muy valiosa la reseña que de Aktouf (2001), realizó la profesora Sonia Esperanza Monroy Varela (2005), sobre el aporte que éste hace, de una administración renovada, que

además podría considerarse la antítesis de la administración, y que describe lo que en parte está sucediendo en la Cooperativa Consumo de Medellín.

Dice Sonia Esperanza Monroy que, según Aktouf, algunas empresas a través de sus gerentes se mueven con unos esquemas ya agotados e insostenibles, basados en sofismas como “la propiedad privada”, invento de occidente, aceptándolos como verdades naturales; por ejemplo continuar con el criterio de la posesión del poder o ejercicio de la dominación, para derivar derechos y prerrogativas a favor de los acumuladores de riqueza en detrimentos para la inmensa mayor parte de la población, cuando aún hoy en día, existen grandes regiones en África, Asia y Oriente donde la posesión colectiva de la tierra cumple la función social establecida por el derecho natural.

Otro sofisma derivado del anterior se refiere a los “*derechos naturales*” de quien detenta el poder conferido por la propiedad privada, para decidir y hacerse obedecer, privilegio que eventualmente le permite “eliminar” a los más débiles en su paso hacia la consolidación absoluta. La analogía de esta supremacía con el comportamiento animal, argumentada por sus pregoneros, tampoco tiene validez científica pues la biología ha demostrado que el más fuerte de la manada ejerce su liderazgo para dirigir y defender a sus congéneres con el fin de garantizar su supervivencia y no para conducirlos a la desaparición.

También alude al supuesto atributo humano “natural” de la búsqueda persistente y sistemática de *la maximización de las ganancias, vía productividad*. Maximalismo sin fundamento por cuanto está comprobado que en la mayoría de las sociedades no industrializadas la producción de bienes materiales es secundaria porque existen otros valores compartidos que promueven el bienestar general, comportamiento bien distante del desenfrenado deseo de acaparar al máximo para sí mismo. No se trata entonces de un don natural, sino de otra falacia ligada al propósito de dominación individual mediante una “hiperactividad cotidiana sostenida”, en palabras de G. Devereux (citado por Aktouf 2001).

Este autor canadiense, proclama que la administración exige un viraje que debe empezar por suprimir de la empresa todas aquellas condiciones que hacen el trabajo inalienable. Se debe hacer una reapropiación del trabajo en todos los niveles de la empresa donde haya similitud de deberes y derechos para que el objeto-herramienta (el empleado pasivo, silencioso y obediente) dé paso al sujeto actor activo, con iniciativa, creatividad y polivalencia, factores que conjugados con sus valores humanos le devuelvan la razón de ser de su existencia. Cuántas ideas

estratégicas innovadoras, en muchas empresas no han surgido de ese tan importante recurso humano como son los empleados y trabajadores de la base empresarial. Lo anterior es corroborado por la profesora Annique Un (2015), cuando hace la comparación de las empresas locales con las subsidiarias de las multinacionales y comprobó que las primeras (locales), están en desventaja con las segundas porque estas, le permiten a los empleados

mayor exposición multicultural, invierten en el entrenamiento de sus empleados para buscar apertura mental y cognitivamente con una orientación multicultural. Para ello es necesario y conveniente las aperturas que según aktouf (2001), debe enfrentar la administración.

Cuando se habla de aperturas se está refiriendo a: rechazo a los dogmas; reintegración del trabajo y superación de la alienación; sensibilidad hacia los saberes fundamentales; sentido común y diversidad de lógicas; reconocimiento de las contradicciones; movilización, polivalencia y asociación del personal; distribución y difusión de información; autonomía relativa para todos en la empresa; y viabilizar el ruido y la auto-organización, principalmente.

Resulta en verdad difícil no compartir, así sea en su concepción global, la propuesta del autor. No solamente por su juicioso razonamiento conceptual sobre la empresa, su entorno y su devenir histórico, sino por el soporte empírico de acciones empresariales exitosas en diferentes naciones como en el Japón, donde la industrialización se hizo conservando sus bases culturales, o Suecia y Alemania, países con alto sentido de lo social. No obstante, en esta relación de aperturas, el autor debió incluir explícitamente la educación, así como la democratización de la propiedad de la empresa, con estrategias de mutua ganancia.

Las implicaciones de las aperturas propuestas por él, sobre la formación académica de la nueva generación de administradores son evidentes y resulta interesante resaltar algunas de sus recomendaciones más importantes. En efecto, se debe empezar por *inculcar una formación ética* en relación con las personas, la sociedad y la naturaleza (RSE); así mismo, es necesario reemplazar las ideologías por las ciencias y los fundamentos científicos de mayor rigor, así contradigan muchas prácticas de la administración, decisión que implica retomar la disciplina intelectual y la cultura general para volver a la creatividad y la innovación. En este sentido, la *integración de la nueva formación académica con la experiencia y los saberes generales de la empresa* es un complemento indispensable del nuevo administrador (Aktouf 2001).

Con respecto a la forma de hacer los negocios, es indispensable invertir la relación entre la *legalidad de las transacciones y la satisfacción recíproca* de las partes, pues la calidad y la duración de una transacción dependen de la mutua satisfacción.

Las *herramientas de la administración*, reverenciadas por muchos, no solamente *deben disminuir su peso* dentro del enfoque renovador, sino que también deben ser revisadas como se indicó anteriormente. En la empresa hay aspectos tangibles e intangibles, donde lo intangible es sinónimo de complejo, razón por la cual debería recibir mayor atención. Infortunadamente, en la formación de los administradores hay una aplastante mayoría de asignaturas relacionadas con los aspectos materiales y concretos de la organización, lo cual conduce a que el administrador se ocupe más de resolver lo complicado que lo complejo;

algo así como el maquinista- jefe de la máquina-organización. Por todo ello, es necesario *invertir la relación entre el tratamiento de lo tangible y lo intangible*, porque analizar lo complejo equivale a cambiar la naturaleza de los fenómenos tratados, lo cual puede llevar a soluciones bien diferentes (Aktouf 2001).

Como conclusión general, se puede decir que Omar Aktouf (2001), es un analista profundo de los procesos de organización, que desnuda minuciosamente las fallas protuberantes de la administración tradicional, que señala de manera inequívoca y argumentada el camino que se debe recorrer para llegar a una administración renovada, reto que en opinión del autor no tiene alternativa si se quiere rescatar la dignidad humana y garantizar la sostenibilidad misma del planeta.

Según Aktouf (2002), el ser humano está destinado, por su capacidad única de autorreflexividad, a la búsqueda de aquello que lo libere, lo emancipe de todas las formas de coerción que harían de él un ser-objeto; a la búsqueda de aquello que lo regrese a sí mismo, y lo conduzca a la realización de lo que él es por vocación: un ser dotado de conciencia, de juicio propio y de libre albedrío, que aspira a su propia elevación, en lo que lo diferencia respecto del resto de los seres vivos. Por este hecho, el hombre debe ser considerado como un “ser genérico”, creador de lo que constituye su medio, su sociedad y, en consecuencia, de sí mismo (Aktouf, 2004). Con esto se quiere decir que es necesaria la re-significación de la administración, desde el desarrollo humano, para su ingreso en el *siglo XXI*, pero también desde su relación con la naturaleza, con el ambiente.

Sustenta su propuesta de una administración renovada con conceptos e instrumentos concretos que trascienden el ámbito de la empresa, como es el caso de la formación misma de los nuevos administradores que deben conducir el cambio. La preocupación del autor coincide con la de otros pensadores, como es el caso del físico y humanista Ernesto Sábato, 2001, cuyos planteamientos desde la orilla intelectual no tienen la concreción y la especificidad del especialista, pero expresan cómo la alarma se ha extendido a todos los niveles de la sociedad.

Tabla 1. Definiciones sintetizadas de la Administración por parte de los principales autores (Elaboración propia), 2016

| AUTOR | AÑO | DEFINICIÓN |
|---------------|------|--|
| Edith Penrose | 1959 | Una empresa es una colección de recursos, un depósito de conocimientos en la medida en que los recursos poseen competencias individuales y son capaces de proporcionar servicios diversos. La forma de emplear y |

| | | |
|--------------------------|------|--|
| | | disponer de esa colección de recursos, entre diferentes usos y en el curso del tiempo, se determina por decisiones administrativas. |
| H. Simon | 1972 | Es el proceso de toma de decisiones: relacionadas con el colectivo humano que conforma la organización, en función de los objetivos a alcanzar en sus diferentes fases: formulación del problema, análisis, síntesis y determinación de alternativas, incluida la definición de criterios de elección, su implementación y evaluación. |
| Peter Drucker | 1975 | La administración es una nueva función social , motor de cambios y desarrollo, ligada a variables como la cultura organizacional, el espíritu empresarial, la innovación social y la creatividad. |
| José A. Fernández Arenas | 1991 | La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano. |
| R. Romero | 1998 | Ligada más a los orígenes de la formalización inicial de la dirección del trabajo manufacturero, evoca más la destreza de manejar y dirigir el trabajo de otros y a las habilidades de comprensión y aplicación de ciertas técnicas operacionales. |
| Koontz y Weirich | 2002 | Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupo, alcanzan con eficiencia las metas seleccionadas. |
| León Blank | 2003 | Es el campo del conocimiento que utiliza y aplica un administrador para diseñar organizaciones y coordinar sus actividades de forma eficiente, tomando en cuenta el medio ambiente externo y la tecnología utilizada para que las organizaciones puedan ser cada vez más eficaces en la misión para la cual fueron creadas. |
| Adalberto Chiavenato | 2004 | Es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr. |
| Andreas Kaplan | 2010 | Es la gestión que desarrolla el talento humano para |

| | | |
|-------------|------|--|
| | | facilitar las tareas de un grupo de trabajadores dentro de una organización; con el objetivo de cumplir las metas generales, tanto institucionales como personales; regularmente va de la mano con la aplicación de recursos, técnicas y principios del proceso administrativo. |
| Omar Aktouf | 2010 | Es una serie de actividades interdependientes destinadas a lograr una cierta combinación de medios (financieros, humanos, etc.), que pueda generar una serie de bienes o servicios económicos socialmente útiles y en lo posible rentables para las empresas con fines de lucro. |

En las definiciones anteriores se encuentran elementos comunes, tales como: ciencia social, que realiza una serie de actividades, interdependientes, aplica técnicas, combinando recursos, humanos y financieros, con el fin de lograr unas metas, fines, propósitos, objetivos, buscando el beneficio económico y social de la empresa como de sus empleados o trabajadores. De alguna forma queda plasmada aquí, y de una manera ecléctica, la definición de “Administración”, procurando con las teorías y elementos fundamentales, presentarla lo más completamente posible.

5.3 GESTIÓN

5.3.1 Definición

Desde el origen etimológico, gestión viene del latín: Gestionis, acción de llevar a cabo algo, derivado del supino de Gerere = ejecutar. Es el conjunto de operaciones (actividades), que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

Al igual que el concepto de administración, el de gestión presenta dispersión en su definición y falta unanimidad para su comprensión.,

El diccionario de la Real Academia de la lengua (2014), gestión es “la acción y efecto de gestionar”; gestionar es “hacer diligencia conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (p. 856).

Para Motta (2007), la gestión es “un término genérico que sugiere la idea de dirigir y decidir”.

Para Romero (1998), es “la acción social de regulación del comportamiento de una colectividad social, provista de un conjunto de recursos de diversa índole, todos ellos limitados en el tiempo, el espacio, la magnitud y la significancia, conducentes al logro de construcciones nuevas y diferentes a la definición inicial”.

Entonces, la gestión es la actividad social regulada que busca y genera construcciones nuevas y diferentes a los estados iniciales. Para algunos la gestión es sinónimo de administración, para otros la gestión es la manera mediante la cual se hace realidad la administración; es una forma lógica de entender la realidad de la organización ya que es propia de cada una y por ello requiere de la comprensión de lo que la organización es, lo que busca, lo que percibe, para poder desarrollar su acción y lograr el objetivo básico empresarial “crecer y permanecer”.

Según Lorino (1995), la gestión es la medida y el análisis, la visión y la comprensión para la acción. La medida y el análisis son la base de la acción, puesto que la acción se hace muy incierta si no se puede ver o no se puede comprender.

Así la gestión es la acción, la intervención, por lo cual requiere de una forma de ver y entender la realidad de la organización, pues no puede haber acción sin comprensión, pues la acción (intervención), surge de la comprensión.

Para Sanabria (2007), la gestión consiste en una actividad transversal a la organización que puede ser desarrollada de diversos modos y grados, en sus diferentes ámbitos y subsistemas.

La intervención tal y como se explicó antes, está íntimamente ligada a la toma de decisiones, pues la decisión siempre se manifiesta en acción, tal como lo señala Drucker (1958), *“una decisión es sólo una intención, a menos que dé lugar a una acción”* (p. 139).

Cabe recordar que el rol central en la gestión de las organizaciones es la toma de decisiones, pues un gestor o administrador en esencia es un tomador de decisiones, seguidas de la acción, y coloquialmente se dice que “la gestión es el hacer diario de los directivos”.

5.3.2 Historia de la administración

Claude S. George, (2005), hace una cronología de la administración, empezando en el año 5000 adc con los sumerios: “...De este modo en esos tiempos antiguos el pensamiento administrativo existió pero solo en un estado nebuloso y no sofisticado (p. 24). La administración como un proceso separado no fue verbalizada sino hasta Platón y Sócrates. Aún entonces, sin embargo, los principios no fueron unificados en un esquema de pensamiento administrativo... En el período medieval el hombre empezó a dar pasos significativos en su pensamiento acerca de la administración y es de interés para el pensamiento administrativo académico porque ofrece una penetrante visión del primer sistema real de las prácticas administrativas y del pensamiento de la antigua élite administradora (ejemplos: Alfarabi, Ghazali, Tomás Moro, Maquiavelo)... El siglo XVIII fue el de los años de la maduración en el desarrollo de un nuevo enfoque en la

administración. En la revolución industrial los administradores comenzaron la búsqueda de caminos para mejorar la administración (ejemplos: fundición Soho, Boulton y Watt y en New Lanark Mill, de Robert Owen.)... La última parte del siglo XIX vio el comienzo de la administración científica. El énfasis del pensamiento cambió de la empresa a los problemas dentro de la empresa...La administración como un campo delimitado había nacido finalmente».

Según la Teoría General de la Administración (TGA), es posible analizar la administración a través de la Teoría de las organizaciones, que se dedica a estudiar la manera en que las personas administran sus recursos y establecen interacciones con el medio exterior para satisfacer sus necesidades. Por eso, no se puede pasar de largo sin que por lo menos se mencionen las principales escuelas del pensamiento gerencial y que sirven como referente a este marco teórico.

Tabla 2. Escuelas del pensamiento gerencial

| AUTOR | AÑO | ESCUELAS |
|---------------|------|--|
| Taylor | 1900 | Escuela de la administración científica |
| Fayol | 1916 | Escuela de los principios de la administración |
| Mayo | 1920 | Escuela de las relaciones humanas |
| Weber | 1924 | Teoría de la burocracia |
| Urwick | 1943 | Teoría clásica de la administración |
| Bertalanffy | 1947 | Teoría de los sistemas |
| Emery y Trist | 1953 | Teoría de los sistemas socio-técnicos |
| McGregor | 1960 | Escuela del comportamiento |
| Woodward | 1965 | Teoría de la contingencia |
| Simon | 1979 | Teoría de las decisiones |
| Schein | 1992 | Escuela del desarrollo organizacional |

(Elaboración con base en las notas de clase- Teoría de las Organizaciones- Profesor Carlos Parra, 2015)

Existen varias acepciones para el término gestión, pero después de un análisis realizado de los diferentes conceptos (Diccionario Larousse), alguna de ellas plantea que gestionar no es más que administrar para la obtención de resultados, mediante el cumplimiento de objetivos, con la utilización correcta de los diferentes recursos y el control de los procesos. La administración es más cortoplacista mientras la gestión es más a largo plazo. Administrar es más operativo, más funcional, mientras que gestionar es más holístico, diseña y ejecuta.

Dentro del proceso de gestión se mueven diferentes componentes conocidos como Funciones de la Gestión, las cuales forman parte de un ciclo constante en el cual todas las actividades, aún aquellas supuestamente desarrolladas de forma espontánea, responden al proceso de: planificación, organización, dirección y control. Pero no con la mirada puesta exclusivamente a la acumulación de riqueza; sino como lo afirma Aktouf (2002), a la

debida articulación de las actividades de las empresas con los principales problemas de la existencia humana, procurando las buenas relaciones humanas, la satisfacción total de sus necesidades, y de esa manera los trabajadores y demás personas que tienen que ver con la empresa, vivan y sientan la compañía como suya. Aktouf termina diciendo que “para toda empresa su principal capital es el capital humano y por tanto debe cuidarlo” (p. 220).

En todo este recorrido tratando de encontrar la definición más completa de administración y gestión no se ha hablado del cómo se administra, cómo se gestiona, cómo se logran los objetivos propuestos; es decir, no se ha hablado de estrategia. Muy lejos de este concepto tan importante hoy día en el mundo empresarial y de negocios, se ha encontrado en Chiavenato y Kaplan (2011), el concepto de “técnicas” y “prácticas”, y en Aktouf (2001), se ha encontrado el término “combinación” de recursos humanos y financieros. Pero “estrategia empresarial” propiamente dicha, no aparece y puede ser porque esta categoría conceptual que tuvo su origen en la antigüedad con los generales en la guerra sólo fue aplicada en el ámbito empresarial y organizacional a mediados del siglo XX.

A continuación se abordará el concepto para dar claridad y ayudar a orientar a los Stakeholders de la Cooperativa Consumo en lo que respecta al imaginario de la estrategia de la RSE, de tal manera que les permita inferir unificadamente y con más precisión las bondades de esta estrategia, y su imaginario corresponda a la realidad del concepto.

5.4 LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL U ORGANIZACIONAL

El término estrategia se deriva de la palabra *strategos* y significa: General. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Wehrich y Koontz, 1993). Lo anterior se puede corroborar con la obra *El Arte de La guerra* de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-340 (A.C.), quien ha sido retomado múltiples veces por estrategias empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios. Muchas frases clave de los manuales modernos en gestión empresarial son referenciadas de su obra original y algunas de ellas se han cambiado para acomodarlas a esta jerga, tal es el caso de ejército por empresa, armamento por recurso o enemigo por competencia (Codina, 2006).

5.4.1 Un poco de historia

Según Tarzijan (2008), la historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas: **la primera** de ellas está enfocada en **la planificación financiera** (1920). Esta fase **se centra en el presupuesto**, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día. **La segunda etapa** de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias de una empresa; **tiene que ver con la**

planificación financiera de largo plazo. Esta etapa que comienza aproximadamente en 1950, se basa en la búsqueda de la predicción del futuro a través de situarse en diversos escenarios (optimista, neutral, pesimista). **Hasta esta segunda etapa,** el pensamiento estratégico estaba orientado, fundamentalmente, por una visión funcional de la empresa, en que se analizaban individualmente sus diversas áreas, y a partir de dicho análisis funcional se buscaba obtener respuestas más globales para las necesidades de la empresa (Tarzijan, 2008). **La tercera etapa** se da a partir de 1960; se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Lo anterior se visualiza con las investigaciones realizadas al respecto por, Igor Ansoff, Alfred Chandler, Kenneth Andrews y Peter Drucker, quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven.

Las características fundamentales de esta tercera etapa son la visualización de la empresa desde una manera global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrenta (Tarzijan, 2008). **La cuarta etapa** del pensamiento estratégico se da a partir de 1970. Se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa nos dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia, qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias. Los autores más representativos en esta cuarta etapa son: Peter Drucker, Kenneth Andrews (autor de la Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) Igor Ansoff, Alfred Chandler, y Michael Porter.(década de los 70)

5.4.2 Definiciones de estrategia

Es importante considerar algunas conceptualizaciones:

Bruce Henderson (fundador del Boston Consulting Group) fue otro de los pioneros en el tema de estrategia empresarial y definió la estrategia de la siguiente forma: “Todos los competidores que persisten en el tiempo tienen que mantener, por diferenciación, una ventaja singular sobre todos los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación” (Henderson 1968). La función de esta matriz es detallar la participación y crecimiento de un negocio en el mercado teniendo en cuenta el crecimiento industrial y la posición competitiva relativa de la empresa (UNAL, 2012). Según Bruce Henderson (2008) la estrategia empresarial “es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique” (s.p.)

2. Los estudios de Alfred Chandler (1962), tuvieron especial relevancia en cuanto al tema de la estrategia empresarial porque se centran en el área del desarrollo organizacional. El trabajo de Chandler (1962), muestra cómo la estrategia depende del propósito de la empresa. Chandler distingue los conceptos de estructura y estrategia de la siguiente manera: La estructura es una consecuencia de la estrategia, de modo que primero uno adopta una estrategia y luego elige un arreglo organizacional. Y distingue a ambos conceptos de la siguiente manera. Estrategia es el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo acompañadas por la adopción de distintos cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos. Mientras que estructura es más bien la organización que se diseña para administrar las actividades que surgen de las distintas estrategias adoptadas, para lo cual implica la existencia de un orden de jerarquía, cierta distribución y asignación de trabajo, líneas de autoridad y comunicación, y datos e información que fluyen a través de las distintas líneas (Gaynor, 2002).

3- Otro autor representativo de los años 70 del siglo pasado, es Henry Mintzberg (1982). La estrategia según este autor “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Labarca, 2008 s.p.). Para poder comprender mejor el concepto de su pensamiento, el autor divide el concepto en cinco definiciones: estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva. Briola (2007), citando a Mintzberg (1982), las describe así: La estrategia como plan, es un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganarle al competidor. Como no basta con definir la estrategia como plan, se necesita definir una estrategia como patrón abarcando el comportamiento que se quiere producir. La estrategia como posición, ubica a la organización en el medio ambiente elegido o nicho, en términos económicos. Esta definición de estrategia se puede relacionar con cualquiera de las anteriores; se puede aspirar a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, en razón de un patrón de comportamiento. La estrategia como perspectiva, implica una manera particular de percibir el mundo. Es una perspectiva compartida por y entre los miembros de la organización, por medio de sus intenciones y acciones bajo el ámbito “mente colectiva”; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamiento o ambos (Briola, 2007)

4- Durante los años 80 y 90 del siglo pasado, el autor que toma especial relevancia en el campo de la estrategia empresarial es Michael E. Porter (1987), quien sostiene que la estrategia consiste en, ser diferente, es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”. Es decir que a la estrategia se le direcciona para que la empresa sea diferente, que genere su propia identidad y es esta búsqueda la que lleva a las empresas a concentrarse en la estrategia como eje de su función.

Según Porter (1990) es importante recalcar que la estrategia no debe estar orientada exclusivamente hacia las ventas y promoción del producto, debe completarse, cerrar el círculo e involucrar a todas las áreas de la compañía (producción – organización interna, mercadeo).

Porter (1990), destaca además que, existen varios elementos influyentes tanto en la estrategia como en el management que no pueden desconocerse siendo ellos la cultura, el conocimiento, las capacidades previas y características de naturaleza nacional; él halló la funcionalidad de la estrategia competitiva, a través de un modelo de diamante y en el que establece cinco fuerzas determinantes estructurales de la fuerza de la competencia, siendo ellas: el poder de negociación de los proveedores, el de los clientes, la rivalidad con competidores, la amenaza de los nuevos entrantes y la amenaza de productos o servicios sustitutos.

“La estrategia es única y tiene posición válida considerando un sistema de actividades diferentes. La estrategia es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no” Porter (1990). Y agrega, “No se puede abarcar todos los mercados y todos los posicionamientos simultáneamente” y termina diciendo que “el objetivo final de toda estrategia está dado por la maximización del retorno de la inversión en el largo plazo”.

5- Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003), señalan que existen diez escuelas que abordan la estrategia y que a su vez estas se reúnen en dos grandes grupos: Escuelas prescriptivas y descriptivas. Las primeras, incluyen las escuelas del diseño, la planificación y el posicionamiento, que se preocupan por cómo formular la estrategia y en unión, forman lo que se denomina el pensamiento estratégico racional, haciendo referencia al concepto convencional de la formulación estratégica y siendo de carácter normativo. En el segundo grupo, están aquellas escuelas (empresarial, del aprendizaje, política, cultural, del entorno, integradora) que muestran descriptivamente cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en las organizaciones. Mintzberg et al (2003), han comparado la conceptualización de la estrategia con la fábula del elefante y los ciegos, tomando a los ciegos como cada una de las perspectivas académicas que han abordado el tema (cómo se imagina cada uno que es el elefante). En su obra señalan que si “la estrategia es vista tocando solo cierta parte del elefante, no se podrá obtener la visión del todo” (Hernández y Garrido, 2010 s.p.); igual que el imaginario de la estrategia de RSE en la cooperativa Consumo.

En este marco teórico y conceptual no se registrará la definición de estrategia, de cada una de las diez escuelas, pero sí se ha querido traer el concepto de dos de ellas porque analizándolas comparativamente se ajustan a la situación vivida en la Cooperativa Consumo donde se pudo dar un imaginario acorde con la definición de la escuela de diseño, que define la estrategia como un proceso de concepción o formulación que lleva a cabo el

directivo principal a partir de la evaluación de las condiciones internas y externas de la organización, que además concibe el proceso de formulación de la estrategia como un proceso lineal que se reduce a los siguientes pasos: 1) evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, 2) definición de la estrategia y, finalmente, 3) especificación de la estructura adecuada para llevarla a cabo. De igual manera la escuela empresarial que también surge en la economía, tiene como eje central el concepto de visión, y el problema de estas escuelas radica en que asumen a la estrategia únicamente desde una perspectiva personal.

Con ello deja afuera el ámbito social y cultural que acompaña a la estrategia, como sí lo contiene la escuela cultural, para la cual, la creación de la estrategia es un proceso de interacción social basado en las convicciones e interpretaciones (imaginarios), compartidas por miembros de una organización. Esta sería la aplicación más apropiada para una organización empresarial con la característica especial de economía solidaria como lo es la Cooperativa Consumo de Medellín.

Con el panorama anterior y el enfoque seleccionado como el más apropiado para la creación y el establecimiento real de la estrategia de la RSE en la Cooperativa Consumo, seguidamente se analizará el Concepto propiamente dicho de RSE. ¿Qué se entiende por Responsabilidad Social Empresarial? Y ¿cómo se administra con dicha estrategia?

Tabla No. 3. Concepto de Estrategia definida por diversas fuentes

| AUTOR | AÑO | CONCEPTO |
|-----------------|------|---|
| Chandler | 1962 | “La estrategia es la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesaria para llevar a cabo unas metas”, agrega que primero es la estrategia y luego la estructura. |
| Bruce Henderson | 1984 | Es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique |
| Henry Mintzberg | 1990 | Concibe la estrategia como un Plan , es una Posición , es decir, reconocer acciones y fuerza mediadoras entre la organización y su entorno de forma tal que la estrategia resulte ser un “nicho” que permita la generación de rentas. Como un Patrón , o una forma de conducta predeterminada característica en el tiempo. Es una Perspectiva |
| Michel Porter | 1996 | Es ser diferente, es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor; debe involucrar a todas las áreas de la compañía |

| | | |
|-------------|------|--|
| Jim Clayton | 1999 | El proceso estratégico de administración es más que un solo grupo de reglas para seguir. Es un enfoque filosófico para el negocio. La gerencia tiene que pensar primero estratégicamente, después aplicar ese pensamiento a un proceso. Este se implementa mejor cuando todos dentro de la empresa comprenden la estrategia. Las cinco etapas son: Establecer los objetivos, análisis, formación de la estrategia, implementación de la estrategia y el monitoreo de la misma. |
| PonJúan | 2005 | La estrategia es el patrón, pauta de acción, posición, perspectiva o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar |

5.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

5.5.1 Evolución del Concepto de RSE

5.5.1.1. Orígenes

Algunos autores sostienen que fue durante los años 20 cuando surgió el concepto de RSE, y comenzó a hablarse sobre el principio de caridad –filantropía- no como una actividad personal del empresario sino como una acción corporativa de la empresa (Filantropía Corporativa).

Existen otras opiniones que sostienen que el concepto surge en los años 50, durante el vertiginoso crecimiento en tamaño y poder que experimentan las empresas norteamericanas y el protagonismo que cobraron éstas ante los grandes problemas sociales.

Durante los años 60's y 70's crecen movimientos que cuestionan los distintos aspectos que identificaban el estilo de vida norteamericano. Los símbolos más importantes de estos movimientos fueron la contracultura y las movilizaciones en contra de la guerra de Vietnam. Durante este período se cuestionan las actividades de las empresas, a partir de las consecuencias sociales de sus acciones, principalmente las consecuencias de los procesos de producción y el incentivo de la cultura consumista.

Durante los años 80 la concepción de Estado de Bienestar comienza a perder fuerza en Norteamérica y la idea que el bienestar y la calidad de vida deben de ser meta de todas las instituciones, incluidas las empresas, comienza a cobrar protagonismo. Pero es sin duda hasta los años 90 en que el concepto de RSE –y la utilización de ese nombre comienza a cobrar protagonismo dentro la sociedad global. Esta profundización y tendencia creciente se debe al impulso de organismos internacionales y grupos sectoriales que han promovido la creación de códigos de conducta, directrices, normas y otros instrumentos para la implementación de la RSE como una estrategia de negocios integral y a largo plazo, que busca convertir a la empresa en un actor que promueva el desarrollo sostenible de su localidad, de la región y del país.

5.5.1.2 Teorías sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

A través del tiempo han surgido distintas concepciones teóricas sobre la RSE, éstas en su mayoría están íntimamente ligadas al rol que se le asigna a la empresa en la sociedad. Las principales teorías sobre RSE se resumen de la siguiente forma (Cancino & Morales, 2008):

5.5.1.2.1 Teorías Instrumentales

Se enfocan en el estudio de las actividades sociales que permiten cumplir de mejor forma con los objetivos de creación de riqueza empresarial. Los autores que defienden esta teoría, Friedman (1970), Murray y Montanary (1986), Porter y Kramer (2006), sostienen que las únicas actividades válidas para una empresa son las que van encaminadas a maximizar las utilidades de las mismas y teniendo como marco regulatorio únicamente las leyes vigentes. Milton Friedman describe en una frase el mejor resumen de esta teoría cuando sostiene que hay una y sólo una responsabilidad social de la empresa privada: utilizar sus recursos y realizar actividades que estén diseñadas para aumentar sus utilidades siempre que acate las reglas del juego (Friedman, 1970). Dentro de esta postura es posible encontrar una justificación para que las empresas realicen prácticas de RSE, solamente si éstas están alineadas con la consecución de mayores utilidades.

5.5.1.2.2 Teorías de Carácter Político

Los autores enfatizan en el poder que una empresa adquiere en la medida que crece dentro de la sociedad. El incremento del poder económico de las empresas en el sistema hace surgir un “contrato social” entre las empresas y la comunidad en que participa. Las prácticas de RSE dentro de estas teorías son entonces la respuesta empresarial hacia las expectativas de la sociedad como mecanismo de ejercicio responsable del poder de la empresa, estas prácticas por lo tanto, no deberán responder en todo momento a intereses económicos de las empresas, sino a los derechos y obligaciones del llamado “ciudadano corporativo” que define a la empresa como un actor más dentro de las relaciones sociales y económicas.

5.5.1.2.3 Teorías Integradoras

Los autores que defienden esta teoría sostienen que las prácticas de RSE responden a la inclusión de diversas demandas sociales a las que una empresa es sometida. En ese sentido la empresa integra responsabilidades que se pueden definir como: económicas (maximización de utilidades), legales (cumplimiento de la ley), éticas (normas sociales que van más allá de la ley) y discrecionales (contribuciones sociales voluntarias). Esta teoría resalta la importancia que tiene la RSE en materia de Relaciones Públicas para las empresas, puesto que el comportamiento socialmente responsable se otorga a la empresa la

llamada licencia para operar de parte de los diversos sectores que componen la sociedad. Bajo esta concepción se justifica que muchas de las empresas incluyan el área de RSE dentro de la gerencia de asuntos corporativos.

5.5.1.2.4 Teorías sobre Ética y Moral en Los Negocios

Las prácticas de RSE en el marco de estas teorías responden al cumplimiento de derechos universales de los distintos sectores sociales. El desarrollo de estas teorías es el más reciente dentro de la concepción de la RSE y sitúa a la empresa como un actor protagonista del desarrollo sostenible y promotor del bienestar común, en la actualidad ésta es la concepción que más se va posicionando en los diversos actores sociales que promueven la RSE.

5.5.2 El concepto de Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial se define como el compromiso que asumen las empresas hacia la sociedad en beneficio del desarrollo sostenible, es decir, es el equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social. Para Bateman y Snell (2005), “la empresa socialmente responsable maximiza los efectos positivos sobre la sociedad y minimiza sus efectos negativos” (p. 147); todo esto conlleva a beneficios a largo plazo, tendientes a lograr un desarrollo sostenible. Según Daft (2000), entender el concepto de responsabilidad de la empresa es fácil, como es fácil entender la ética. Señala que la ética “consiste en distinguir el bien del mal y hacer lo correcto” (p. 147) y define el término “Responsabilidad Social Empresarial” como la obligación de los ejecutivos de tomar decisiones y emprender medidas que contribuyan al bienestar y a los intereses de la sociedad y de la organización. Para Carroll (1991), la naturaleza de la RSE se encuentra en la creencia general de que la empresa moderna tiene responsabilidades con la sociedad y que se extienden más allá de sus obligaciones con los accionistas o los inversionistas.

La RSE vista como estrategia de gestión o ventaja competitiva para las organizaciones (Reyno, 2006) ofrece a estas la oportunidad de analizar las necesidades de los grupos de interés que se ven afectados por el desarrollo de sus actividades productivas y/o de comercialización; permitiendo, entonces, suministrar elementos de dirección y gestión consistentes para el desarrollo de un modelo de empresa sostenible; lo cual, termina siendo relevante para el trabajo de imagen y comunicación que se lleve a cabo en pro de los clientes y el entorno donde se encuentra la organización.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) también ha desarrollado el tema de RSE y lo ha definido como el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas en la sociedad y que reafirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores (OIT 2002). Este organismo en el HELPDESK No. 1, que es un servicio de acceso fácil a la información, creado por la OIT en el año

2009, afirma que la RSE es: 1) Voluntaria – las empresas adoptan voluntariamente un comportamiento socialmente responsable yendo más allá de las obligaciones que les impone la ley. 2) Forma parte integrante de la gestión de la empresa. 3) Es sistemática, no ocasional. 4) Guarda relación con el desarrollo sostenible y 5) No reemplaza el papel que desempeñan las autoridades públicas ni a la negociación colectiva, ni a las relaciones de trabajo.

Martínez (2005, p.7), define la Responsabilidad Social Empresarial como “el compromiso audible de la empresa 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”. Se trata de desarrollar la estrategia de responsabilidad social a partir del perfeccionamiento de la relación beneficios económicos versus protección del ambiente, buscando más beneficios sociales generales. Este postulado está al orden del día, y debe ser considerado por todas las empresas que busquen tener crecimiento sostenible; definitivamente, el crecimiento empresarial debe estar asociado con la visión de desarrollo a escala humana, buscando siempre estrategias de negocios que logren la integración de estos aspectos fundamentales.

La Responsabilidad Social Empresarial es una decisión de carácter voluntario, la empresa determina deliberadamente si asume o no ese compromiso. Una vez asumida, la Responsabilidad Social Empresarial debe ir orientada coherentemente con los principios de la empresa y con el cumplimiento integral de la visión que se ha establecido tanto a nivel interno como a nivel externo; considerando las expectativas de las partes interesadas (*stakeholders*), demostrando el respeto por los valores éticos, por la gente, por las comunidades, por el medio ambiente, y contribuyendo, de esta manera, con la construcción del bien común. Según la revista *Dinero* (2006), en general, el término Responsabilidad Social Empresarial se refiere al hecho de que las empresas no solamente deben responder ante sus accionistas por los resultados de su gestión financiera, sino también en los frentes social y ambiental ante la sociedad y, específicamente, ante los grupos de interés con los cuales interactúan.

En este contexto cabe mencionar a Schvarstein (2003, pp. 48 -49), quien propone establecer la diferencia entre la responsabilidad interna –que la propia organización siente hacia sus integrantes y hacia los miembros de la comunidad– de aquella que le es impuesta y por la cual debe rendir cuentas a alguien que tiene la autoridad para exigir su cumplimiento, es decir, la responsabilidad exigible. La organización debe lograr entonces una armonía entre lo que se le exige y lo que ella quiere dar, para así conseguir el bienestar y aceptación de todos sus grupos de interés (en el sentido más amplio) y el de la sociedad en general.

La Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC) de Paraguay para Latinoamérica, definió a la RSE como una “forma de gestión surgida del compromiso personal del empresario y de los miembros que integran la empresa, basada en valores éticos y sustentables tanto en lo

económico, social como ambiental, donde se reconocen los intereses de los distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y las generaciones futuras”.

Fenalco en el encabezamiento del formulario que dicha entidad exige como requerimiento para certificar en RSE, lo define como “acciones voluntarias que van más allá de lo estipulado por la ley y de las actividades que sean el objeto económico de la empresa o entidad. (ver anexo No. 2)

5.5.3 Clases y dimensiones de la RSE

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial se ha concebido desde diversos enfoques y dimensiones. Por ejemplo, Bateman y Snell (2005), clasifican la Responsabilidad Social en cuatro dimensiones: la responsabilidad económica, la responsabilidad legal, la responsabilidad ética y la responsabilidad voluntaria. La *responsabilidad económica* consiste en producir bienes y servicios que la sociedad desea a un precio que perpetúe los negocios y satisfaga sus obligaciones hacia los inversionistas; ésta es la prioridad de las organizaciones, puesto que va ligada con su subsistencia.

La *responsabilidad legal* implica obedecer las leyes locales, nacionales e internacionales; este aspecto da credibilidad ante los inversionistas, proveedores y clientes, aunque en muchas ocasiones se presenta dualidad en el cumplimiento de las mismas. La *responsabilidad ética* es el cumplimiento de otras expectativas sociales no consignadas en la ley, relacionadas con lineamientos de conducta definidos, que impiden que los integrantes de la organización tomen decisiones fuera de los marcos establecidos. La *responsabilidad voluntaria* son comportamientos adicionales y actividades que la sociedad considera deseables y que dictan los valores de las empresas. Aquí lo que se busca es otro tipo de trascendencia, directamente relacionada con valores personales o grupales.

Caravedo (1998), presenta tres categorías o clases de Responsabilidad Social: la filantropía, la inversión social y la responsabilidad social empresarial. La *filantropía* la define como la entrega de dinero y otros recursos para ser utilizado en actividades que beneficien a personas desposeídas; por ejemplo: los trabajadores de un grupo de empresas realizan un aporte voluntario y la empresa contribuye con igual cantidad de dinero para ser otorgada a una o varias fundaciones. La *inversión social*, cuyas actividades involucran el mejoramiento de la condición de vida de la comunidad e incrementan la reputación de la empresa pero no forman parte de la estrategia; por ejemplo: capacitación a personas de una comunidad específica para mejorar su calidad de vida, construcción de parques, diagnóstico nutricional, entre otros. La *responsabilidad social empresarial* se presenta cuando las actividades que benefician a otras personas o grupos hacen parte de una estrategia empresarial, generan ventajas competitivas y contribuyen a asegurar la diferenciación de la empresa frente a los competidores; por ejemplo: promover la sustitución de productos

contaminantes por los productos que fabrica la empresa; integrar los objetivos organizacionales con los de algunos de sus grupos de interés para eliminar acciones ilegales en contra de la compañía, entre otras.

Tabla No. 4 Conceptos de Responsabilidad Social Empresarial tomada de varias fuentes

| AUTOR | AÑO | CONCEPTO |
|--|------|---|
| Carroll, Archie | 1991 | La naturaleza de la RSE se encuentra en la creencia de que la empresa moderna tiene responsabilidades con la sociedad y que se extiende más allá de sus obligaciones con los accionistas o los inversionistas. Propone la pirámide de las 4 clases de responsabilidad: económicas, legales, éticas y filantrópicas. |
| Drucker, Peter | 1996 | “Cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque, eso es responsabilidad social” |
| Daft, Richard. L. | 2000 | Es la obligación de los ejecutivos de tomar decisiones y emprender medidas que contribuyan al bienestar y a los intereses de la sociedad y de la organización |
| Comisión Europea | 2001 | Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Es esencialmente un concepto con arreglo, al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio |
| Organización Internacional del Trabajo (OIT) | 2003 | Es el Conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tenga repercusiones positivas en la sociedad y que reafirmen los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores |
| Martínez Herrera Horacio | 2005 | Es el compromiso audible de la empresa 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 |
| Banco Interamericano de Desarrollo (BID) | 2006 | Las empresas no solamente deben responder ante sus accionistas por los resultados de su gestión financiera, sino también en los frentes social y ambiental ante la sociedad y, específicamente, ante los grupos de interés (stakeholders), con los cuales interactúan |
| Reyno, Manuel | 2006 | Vista como estrategia de gestión o ventaja competitiva para las organizaciones permite analizar las necesidades de los grupos de interés y suministrar elementos de dirección y gestión para el desarrollo de un modelo de empresa sostenible, relevante para el trabajo de imagen comunicación que se lleva a cabo en pro de los clientes y su entorno |

| | | |
|---|------|--|
| ADEC de Paraguay (Asocia. de Empres. Católicos) | 2010 | “Es una forma de gestión surgida del compromiso personal del empresario y de los miembros que integran la empresa, basada en valores éticos y sustentables tanto en lo económico, social como ambiental, donde se reconocen los intereses de los distintos públicos con los que se relacionan, considerando el medio ambiente y las generaciones futuras”. |
|---|------|--|

En la tabla siguiente se presenta un resumen de las categorías de Responsabilidad Social definidas por Caravedo (1998).

Tabla No. 5 CATEGORÍAS DE RS DEFINIDAS POR CARAVEDO

| | FILANTROPIA Años 1920 | INVERSIÓN SOCIAL- años 60 y 70 | RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL- años 1990 y ss. |
|--|---|---|---|
| Motivación | Exclusivamente altruista | Principalmente, obtención de beneficios para la empresa por beneficios a la comunidad | Principalmente, obtención de beneficios para sus trabajadores, sus familias, la comunidad en la que se asienta, con la finalidad de obtener beneficios para la empresa en el mediano y largo plazo. |
| Fuente de recursos | Exclusivamente utilidades | Principalmente, fondos de presupuesto de la empresa | Utilidades, fondos presupuestales, equipos y recursos humanos de la empresa. |
| Impacto deseado | Mejorar la calidad de vida de la sociedad | Mejora la vida en la comunidad de influencia de la empresa | Mejorar la calidad de vida de la sociedad, de la comunidad de influencia de la empresa y de la productividad de los trabajadores |
| Localización del impacto | Entorno externo de la empresa | Entorno externo de la empresa | Entorno externo e interno de la empresa |
| Beneficios esperados por la empresa | Satisfacción personal | Mejoramiento de la imagen y reputación de la empresa | Incremento de la reputación e imagen de la empresa. Incremento de las utilidades de la empresa. Satisfacción personal. |

| | | | |
|--|---|--|--|
| Instrumentos de medición de los efectos del impacto | Reportes de actividades de la institución ejecutora | Evaluación es de proceso no periódica. Eventualmente, evaluaciones de impacto. Apreciaciones sobre la repercusión de la acción | Balance social o similar. Evaluaciones de impacto. Métodos de mercadotecnia social. |
| Instancias que participan en la toma de decisiones | Directorio | Presidencia del directorio. Gerencia general. Comités especiales | Presidente del directorio. Directorio. Gerencia general. Comités especiales. Socios. |

Tomado de la revista Dinero (9/1/2006)

En las anteriores clasificaciones se puede evidenciar de forma clara la complejidad del concepto y cómo en algunas ocasiones las empresas no establecen una posición coherente entre la intención y la acción.

Las empresas que miran el crecimiento como un objetivo indispensable para su sostenibilidad han empezado a adoptar la Responsabilidad Social como una estrategia corporativa. Los cambios económicos, sociales y culturales han obligado a las empresas a pasar de la filantropía y la inversión social a la “generosidad deliberada”; hoy, la empresa busca no solo el bien común, por principios, sino que basa toda estrategia en la combinación perfecta de los factores ambientales, sociales y económicos que garanticen la protección de los intereses de la empresa, incluyendo su reputación como benefactor de la sociedad.

5.5.4 Revisión general de RSE desde la norma

5.5.4.1 La SA8000

La norma SA8000 fue desarrollada en 1987 por un grupo consultor en la Agencia del Concilio de Acreditación de Prioridades Económicas. Su aparición responde como una Norma Universal para abordar los derechos de los obreros, su interés se basa en la necesidad de ser aplicable para todas las empresas de manufactura de servicios.

Dentro de sus principios fundamentales detalla el hecho de mejorar las condiciones del trabajador en todo el mundo, es una norma auditable por un tercero el cual debe poseer acreditación, la certificación aplica para organizaciones individuales y en cambio la certificación corporativa completa requiere la conformidad por parte de todas las compañías ó fábricas del grupo.

Por otro lado, la norma ISO 26000 ha sido desarrollada por la Organización Internacional para la Normalización, ISO, la cual se constituye como una guía para la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Fue publicada en noviembre de 2010, es de carácter voluntario y no tiene propósito de ser certificatoria, regulatoria o de uso contractual. Además, está dirigida a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño o campo de actividad. Hay que considerar como importante el hecho de que se ha requerido que sea escrita en un lenguaje simple, entendible y utilizable por personas que no sean especialistas (IRSE, 2007).

Busca además incluir en todos los sectores la exigencia moral de la RSE no como marketing sino como una “práctica auténtica de respeto a la dignidad de la persona humana, de la búsqueda del bien común y de la protección del medio ambiente.” (Díaz Diógenes, 2009). Es decir que el fin único, no sea el interés económico como lo afirma Friedman (1970), sino que trascienda a lo social y lo ambiental.

Análisis de la norma y alcance de la certificación

Norma SA8000: involucra el concepto Stakeholders o Partes interesadas, se constituyen las ONG's y otras organizaciones de tercera parte que realizan las Certificaciones de las empresas., así como también los Auditores de SA8000 quienes recogen información de los problemas laborales de la empresa a través de ONG's y sindicatos. Incluye además los sistemas de gestión como herramienta de ayuda a la administración de la compañía los cuales no son tan rigurosos en la documentación a diferencia de ISO 9001 e ISO 140001.

El alcance de la norma SA8000 está enfocado en que para realizar RS se debe basar en el formato de la Norma ISO 9001, la certificación puede aplicar a las compañías, y sus subcontratistas; para ser certificada la empresa debe asegurarse que también sus proveedores cumplan con los requisitos de la norma.

En cuanto a las condiciones de la certificación los solicitantes deben demostrar el cumplimiento con las leyes laborales nacionales y locales. Evaluar como en las operaciones de la compañía se respeta los requerimientos de la SA 8000 y finalmente deben comprometerse a solicitar la Certificación SA8000 dentro de un año y puede renovarse hasta por dos años. (SAI, 1997)

5.5.4.2 ISO 26000, norma de orientación a los principios de RSE

ISO 26000 fue lanzada el 1 de noviembre de 2010, después de siete años de trabajo. La iniciativa fue desarrollada por un grupo multidisciplinar, liderado por la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT) de Brasil y el Instituto Sueco de Normas (SIS). El grupo de trabajo reunió a 450 expertos y 210 observadores de 99 países y 42 organizaciones vinculadas.

Los objetivos de ISO 26000 son: desarrollar un consenso internacional sobre qué significa la responsabilidad social y qué asuntos de la RSE tienen que abordar las organizaciones; proporcionar orientación sobre la puesta en práctica de los principios mediante acciones efectivas, así como perfeccionar y divulgar información sobre mejores prácticas. La propuesta establece que la norma sea utilizada tanto por las empresas como por el sector público, y por organizaciones de todo tipo.

La norma aporta orientación sobre los principios de la RSE y la participación con los grupos de interés. Asimismo, proporciona orientación sobre los asuntos principales de la responsabilidad social, como son:

1. La gobernanza organizativa
2. Los derechos humanos
3. Las prácticas laborales
4. El medio ambiente
5. Las prácticas de operación justa (fair operating practices)
6. Los intereses de los consumidores
7. La participación y el desarrollo de la comunidad.

En la ilustración siguiente BASES DEL PROCESO, se visualiza la interrelación que tienen las empresas, las cuales operan con RSE, con una gran cantidad de implicados tanto internos (directivos, empleados, socios o asociados) como externos, (proveedores, clientes, gobierno y comunidad en general).

Según las Naciones Unidas, la RSE “se refiere, entre otras cosas a la adopción por parte de las empresas de políticas sociales y ambientales explícitas dentro de su gestión empresarial”. Con el Gobierno, significa que la responsabilidad Social también se relaciona con el cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias, que permitirá al Estado desarrollar los derechos sociales que tiene. Y dentro de esas múltiples relaciones se dan prácticas de buen gobierno, prácticas de mercadeo y comunicaciones entre otras.

Bases del proceso



Fuente: IndiCARSE 2012 (Indicadores Centro Americano de RSE), ISO 26000

Para cada asunto, la norma presenta una visión general, su enlace a la responsabilidad social, los principios y las consideraciones, así como una gama de temas. Sobre cada uno de estos temas; a su vez, se incluye una descripción del mismo, las actividades y las expectativas relacionadas. Por ejemplo, en el caso de las prácticas laborales, los temas son: Empleo y relaciones de empleo, condiciones de trabajo y protección laboral, diálogo social, salud y seguridad en el trabajo y, finalmente, desarrollo humano y formación en el trabajo.

Además, la norma aporta orientación sobre cómo poner en práctica la responsabilidad social en una empresa. Entre otros asuntos, explica cómo integrar la RSE en todo el ámbito de la empresa, cómo revisar el progreso y cómo mejorar los resultados del mismo. La norma subraya que una organización debería ser responsable de sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente; ser transparente con las decisiones y actividades que afecten a la sociedad y al medio ambiente; comportarse éticamente; respetar, considerar y responder a los intereses de sus grupos de interés; aceptar que el estado de derecho es obligatorio; respetar las normas internacionales de comportamiento, como mínimo el principio de acatamiento al estado de derecho; y respetar los derechos humanos y reconocer su importancia y su universalidad. Tal como se dijo antes, esto da credibilidad ante los grupos de interés.

En un primer momento, la idea era que la ISO 26000 fuera una norma de gestión y que estuviera basada en dos de los estándares ya existentes, el ISO 9000 (estándar de calidad de sistemas de gestión) y el ISO 14000 (sistema de gestión ambiental). Pero durante el proceso de desarrollo se cambió el destino de la norma y se decidió que fuera una guía. Por eso, la ISO 26000 se distingue de las dos anteriores en que es una norma de orientación y que no es certificable. Asimismo, la ISO 26000 tiene un contenido más amplio, no sólo informa sobre cómo implementar RS, sino que además proporciona orientación sobre el contenido de RS y sobre los asuntos y principios relacionados.

Entre las bondades de la norma SA 8000 se encuentran: a) La definición clara de las normas laborales, b) la imagen de la empresa comprometida con la RS, c) fija mecanismos para la mejora continua de las condiciones de trabajo y d) crea confianza en el personal de las organizaciones certificadas. (SAI, 1997).

Entre tanto, la ISO 26000, que pese a ser una norma no certificable sus beneficios estarán de acuerdo a definiciones cuantitativas y cualitativas. Puede ser considerada también como una herramienta que otorgará competitividad. Por otro lado extiende su alcance a otras materias que la SA 8000 no contempla tales como el área cultural, ambiental, legal, así como condiciones económicas de desarrollo.

Adicional, la empresa entre sus beneficios más tangibles por la aplicación de la norma, podría considerar: el incremento en la productividad, el mejoramiento de las relaciones con los trabajadores, mejor manejo en situaciones de riesgo o crisis, sustentabilidad en el tiempo para la empresa, imagen corporativa y reputación, rentabilidad de sus negocios o performance financiera, reducción de costos operativos, acceso al capital a través del incremento de afiliaciones con nuevos asociados y credibilidad de la entidades bancarias para recibir apalancamiento en el momento que lo requiera.

6. METODOLOGÍA

Dado el objetivo de la investigación, la metodología se desarrollará desde un enfoque cualitativo, ya que se privilegia la interpretación y la descripción del fenómeno en cuestión; se partirá de un estudio de caso al querer indagar sobre la manera como se ha entendido la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y conocer las prácticas que se llevan a cabo en la Cooperativa Consumo relacionadas con la estrategia de la RSE. El alcance de la investigación será de corte descriptivo porque permite referir imaginarios, situaciones, prácticas y hechos concretos acerca de la RSE en la mencionada empresa de economía solidaria.

Queriendo dar respuesta a la pregunta de investigación, ¿Cómo ha sido entendido el tema de responsabilidad social en la Cooperativa Consumo y por medio de qué prácticas la llevan a cabo?, se realizará un ejercicio exploratorio que buscará indagar sobre este

interrogante; se entrevistará a dos altos directivos de la cooperativa, entre ellos a la persona encargada de “Fomento Cooperativo”, quien ha ocupado por encargo la Gerencia y fue nombrada además para que diseñe la propuesta de RSE. También se entrevistará a una persona administradora de los puntos de venta de Consumo, a una promotora de otro punto de venta, a tres asociados, tres clientes, y dos proveedores de la Cooperativa.

El principal instrumento de recolección de datos será la entrevista no estructurada, ya que se harán preguntas abiertas y flexibles, de manera que se puedan realizar nuevas preguntas; a partir de ellas se hará un análisis cualitativo. Otra será la técnica documental que permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y los procesos. La entrevista se realizará de manera individual con dos colaboradores de la Cooperativa que ocupan diferentes cargos en la jerarquía, desde lo operativo, lo táctico y lo estratégico, dada la oportunidad que se presenta al contactar a las directivas de la organización y posibilitar la presencia de estos colaboradores en el ejercicio y así facilitar el acercamiento a las percepciones sobre el tema desde distintos ámbitos de la organización. Dicha selección es entendida desde el enfoque cualitativo como una muestra por oportunidad (Hernández, Fernández & Baptista, 2006), la cual hace referencia a aquellos casos que de manera fortuita se le presentan al investigador cuando este los necesita.

Para este trabajo se obtendrá la información acerca de las experiencias y actividades que se realizan a través de las siguientes preguntas centrales:

¿Qué se entiende por Responsabilidad Social Empresarial en la Cooperativa?

¿Cómo nació y cuáles son las principales características de la RSE en la Cooperativa Consumo que la diferencian de los principios y valores propios del cooperativismo?

¿Cómo ha influenciado la RSE en la gestión del proceso estratégico de la cooperativa, sus dificultades y procesos de mejoramiento?

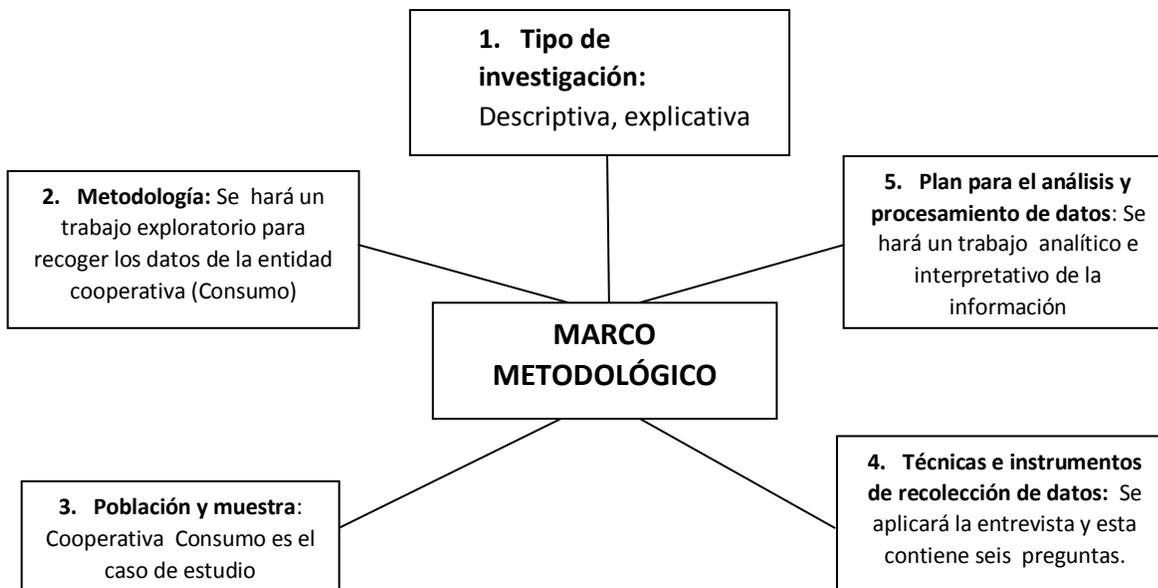
¿Qué método han utilizado para implementar la RSE en la cooperativa? Y

¿Qué tipo de prácticas son las que llevan a cabo en cumplimiento de ésta?

La entrevista se realizará en Julio de 2015 en las instalaciones de la Cooperativa, Adicionalmente, el trabajo investigativo se desarrollará en tres etapas: un trabajo de análisis documental para la fundamentación en el tema, un segundo momento será el estudio de caso, para visualizar en la práctica lo construido teóricamente y el tercer momento será la presentación de las sugerencias al gerente General y al Consejo de Administración.

Las respuestas serán analizadas clasificando palabras, frases o segmentos de párrafo y agrupándolos según corresponda a las categorías que se trabajarán en esta investigación.

PROCESO METODOLÓGICO



Fuente: Adaptación del que aparece en <http://problemasuvm.wordpress.com/2010/10/12/marco-metodologico/>.

7. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Lo primero que había que auscultar en la Cooperativa Consumo era conocer el imaginario que se tiene sobre la estrategia de RSE al interior de la misma y saber si los diferentes Stakeholders, no solamente conocen el concepto sino la existencia o no de una definición con criterio unificado.

Cuando se le interrogó a la Comunicadora, directora de fomento cooperativo, quien tiene un amplio conocimiento de la entidad y ha ocupado la gerencia por encargo en dos oportunidades, la respuesta a la pregunta: ¿Qué se entiende en la Cooperativa Consumo por RSE? Fue textualmente la siguiente: “Aquí se entiende que eso es un sistema y que realmente los que así lo saben son casi que los del Consejo de Administración; pero se sabe que este es sólo uno, de los ocho grupos de interés con los que cuenta la Cooperativa; y no se ha logrado escalar a todos los demás niveles, porque soy la única persona al frente de esta responsabilidad y nunca ha habido una gerencia detrás apoyándome y respaldándome”.

Manifiesta además que, “en Consumo durante muchos años la RSE se entendió como el altruismo que es dar donaciones y eso es un hecho aislado; no, la idea es implementar la RSE como un proceso y hemos ido haciendo cosas pero muy incipientes”.

Cuando se compara estos dos términos (sistema y proceso) con las definiciones dadas por varios autores referenciados en el marco teórico se descubre que ninguno de ellos hablaron de sistema ni de proceso sino de “estrategia de gestión como ventaja competitiva, (Reyno Manuel, 2006); sin embargo coincide la persona entrevistada con el concepto de la OIT (2002), que la define como “conjunto de acciones (Gestión) y que es sistemática, no ocasional. El concepto de RSE es utilizado por Fenalco en el encabezamiento del formulario que dicha entidad exige como requerimiento para certificar en RSE, lo define como “acciones voluntarias que van más allá de lo estipulado por la ley y de las actividades que sean el objeto económico de la empresa o entidad. (Ver anexo No. 2)

El concepto con el que sí se acerca la persona entrevistada cuando habla de proceso y sistema es con el de gestión, utilizado por Aktouf (2010), quien expresa que dentro del proceso de gestión se mueven diferentes componentes conocidos como funciones de la gestión, los cuales forman parte de un ciclo constante en el cual todas las actividades responden a un proceso, debidamente articuladas con los problemas de la existencia humana, procurando las buenas relaciones y la satisfacción total de sus necesidades. Se infiere por tanto que la RSE sí debe funcionar como un sistema y lo mencionó Bertalanffy (1947), cuando se definía el concepto de administración que, un sistema es un conjunto de elementos en interacción y que todo sistema se compone de un aspecto estructural y un aspecto funcional; pero éste término de sistema no sería exactamente el que define la RSE, aunque su estructura sí debe funcionar como tal.

A la segunda pregunta sobre el origen de la gestión de RSE en la Cooperativa Consumo y sus principales características, la persona entrevistada respondió que, cuando llegó, hace 4 años, el Gerente, Doctor Gustavo Castillo le informó que la Cooperativa Consumo, desde el 2009 estaba certificada en RSE por Fenalco – Antioquia; pero, “no hay comité, no hay nada documentado”, “debes ir a una capacitación, se llena un formulario y anualmente se paga una membresía”; continúa ésta persona diciendo que, los tres años siguientes se ha tratado de dar forma a la gestión pero, sin presupuesto, sin comité y sin un claro interés por parte de la gerencia no se ha podido desarrollar mayor cosa. La Cooperativa viene pasando por una gran crisis administrativa y un estado de iliquidez lo cual no le ha permitido disponer de recursos para llevar a cabo todos sus programas y proyectos económicos y sociales.

Coincide esta apreciación con la respuesta que dio la Administración de uno de los puntos de venta de la Cooperativa; al preguntársele: Si la Cooperativa estaba certificada en RSE, por qué llegó a esta situación? y respondió escuetamente: “eso es un maquillaje, inventado por el Gerente, que no actuó de tal manera; pero más que responsabilidad del gerente fue también el Consejo de Administración, que es quien tiene que trazarle las pautas al gerente, quien también falló, y no intervino a tiempo para decirle al gerente, por ahí no es. Aquí se vislumbra claramente que la práctica del buen gobierno no se dio y como lo expresa la norma ISO 26000 “ser transparente con las decisiones y actividades que afecten

a la sociedad y al medio ambiente; comportarse éticamente; respetar, considerar y responder a los intereses de sus grupos de interés” no se llevó a cabo.

Aquí hay un problema de ética muy grande porque varios autores referenciados en el marco conceptual dijeron que “la empresa socialmente responsable maximiza los efectos positivos sobre la sociedad y minimizan los efectos negativos” Bateman y Snell (2005). De igual manera Daft (2000), dice que, entender el concepto de responsabilidad social de la empresa es fácil como es fácil entender la ética. Señala que la ética consiste en distinguir el bien del mal y hacer lo correcto; define la RSE como la obligación de los ejecutivos de tomar decisiones y emprender medidas que contribuyan al bienestar y los intereses de la sociedad y de la organización, cosa que no se ha dado en la Cooperativa Consumo aún estando certificados. Gárriga y Doménech (2004), sostienen que la RSE implica entre muchas otras acciones, afines a los principios y valores cooperativos una sólida base ética.

Cuando se le interrogó a la Comunicadora, qué había en concreto sobre RSE en Consumo y de qué manera se estaría interrelacionado **la tríada de lo económico, lo social y lo ambiental** respondió que “todo está sólo en el papel” con lo cual se descubre una correspondencia con la respuesta que diera la persona entrevistada, administradora de uno de los puntos de venta: “es un maquillaje de la gerencia”. “Sin embargo, dice la persona de fomento cooperativo que, “se ha estado trabajando en lo ambiental, la bolsa ecológica, en las canecas recicladoras sobretodo en la sección de cafeterías, en los recipientes para las baterías, en los bombillos economizadores de energía y se tiene convenio con otras entidades como Recuperar en lo que respecta a los empaques y cartón reciclable. Se tiene un convenio con Maná ó Banco de alimentos de la arquidiócesis a quienes se les entrega la donación de alimentos perecederos que ya no se comercializan pero que aún son consumibles. Pero en algo que es tan importante como formar el comité y hacer la capacitación a los diferentes Stakeholder en RSE, no ha sido posible porque no me asignan recursos económicos para tal efecto”.

¿Entonces realmente cómo se encuentra la Cooperativa Consumo en cuanto al aspecto económico? “Muy mal, no hay presupuesto, no estamos dando los resultados necesarios, estamos sobreviviendo y cuando se trata de sobrevivencia hay muchas cosas que se van dejando de lado, estamos colgados en los pagos a proveedores, pero a nadie se le ha negado la cartera. Frente a este respecto dice la Promotora entrevistada que, “la Gerencia ha realizado varias reuniones con los Proveedores y si bien las buenas relaciones con ellos se han mantenido y la gran mayoría han mostrado voluntad para seguir colaborando con la Cooperativa Consumo, sin embargo hay proveedores que ya dejaron de proveer sus productos, tal es el caso productos Ramo y Tecno-química, entre otros y los productos empiezan a escasear en las góndolas que, los clientes, al no encontrarlos cuando van a mercar, muchos de ellos se van a otro lugar y por obvias razones la Cooperativa llega a un

momento de crisis y comienza a difundirse comentarios demasiado nocivos para la empresa.

Cuando la Cooperativa estuvo boyante, anualmente los excedentes aparecían en cada ejercicio contable y en ese triángulo de la RSE, los asociados se sentían satisfactoriamente correspondidos por los cursos de capacitación, los subsidios para estudio, kits escolares subsidios para salud general y salud oral, sorteos trimestrales de vehículos y vivienda, precios más favorables en los productos de la canasta familiar, descuentos especiales sólo para asociados, servicios de ahorro y crédito asociado con la Cooperativa Colanta A y C, reconocimiento a los mejores bachilleres Consumo, descuentos en programas de natación, escuela de fútbol, programa para adulto mayor, auxilios por enfermedad terminal, nacimiento de hijos de los asociados, entre muchos otros.

Muchas de las acciones de tipo social anteriormente mencionadas fueron desapareciendo pero con el ánimo de conservar el carácter social de la Cooperativa en las mentes de los asociados se empieza, coloquialmente hablando con un “lavado de cerebro”, con el ánimo de tener un impacto ideológico económico y que se está interpretando como un impacto social cuando un día especial de la semana, hay un descuento especial adicional (5%), en frutas y verduras, por tener el carácter de asociado, el subsidio para estudio y los kits escolares.

En realidad la Gerencia está más comprometida hacia lo financiero, no hacia lo social. En las entrevistas realizadas y en los informes periódicos y de asamblea de asociados se han encontrado términos como “se busca solidez, flujo de caja, liquidez, reducción de inventarios, pago de proveedores, disminución progresiva de ventas brutas, evaluación financiera, el negocio del Retail, flujo económico” entre otros; entonces se va a salvar la cooperativa no porque esté certificada en RSE, que entre otras cosas no le han dado la importancia que tiene esta estrategia, ni tampoco porque los asociados sean fieles a ella sino porque se toma una decisión interna de cómo capitalizar e invertir el capital de trabajo.

Cuando se llega a la crisis y la Superintendencia Nacional de Cooperativas tiene que intervenir a la Cooperativa Consumo, se siente la gran necesidad de capitalizar y buscar apalancamiento, y es por eso que, en el triángulo de la RSE lo económico supera la social y aquí podría tener razón Friedman (1970) cuando sostiene que hay una y sólo una responsabilidad social de la empresa privada: utilizar sus recursos y realizar actividades que estén diseñadas para aumentar sus utilidades siempre que acate las reglas del juego.

Por lo que se puede apreciar en la actualidad, con el nombramiento de un Agente especial para que intervenga a la Cooperativa no con el ánimo de liquidarla, sino de recuperarla y evitar el cierre; se disuelve los comités sociales, desaparece el Consejo de administración, la junta de vigilancia, se nombra un profesional con un perfil financiero, cuya gestión y la

venta de tres puntos de almacenes dieron un respiro a la entidad y salió de unos compromisos con grandes proveedores y después de cuatro meses renuncia y la Superintendencia nombra a otro gerente con un perfil comercial; se nota a las claras que la entidad perdió por ahora el carácter de empresa de economía solidaria y que en la gestión de RSE está muy lejos aún de trabajar con un adecuado engranaje donde lo económico, social y ambiental funcione como un verdadero sistema, y que todos los Stakeholders además de conocer claramente la gestión de RSE, actúen con ética y que piensen siempre, como debiera ser, en el bienestar, sostenibilidad, compromiso y mejoramiento de la calidad de vida de todos sus miembros (Revista Dinero 2006).

Otro aspecto que hay que destacar en este estudio investigativo es que, de las acciones de tipo social anteriormente descritas y que ha realizado la Cooperativa, muchas de ellas, más que ser de RSE, obedecen a la misión propia de la cooperativa por lo que tienden a confundirse, pero sirve de soporte al informe que anualmente se debe presentar a Fenalco para mantener continuar con el sello de certificación en RSE.

Dice la Comunicadora que, pensando con sentido socialmente responsable, cuando se vendió el punto de venta de Itagüí y para no generar desempleo, a los doce empleados que quedaron cesantes se les reubicó en otros puntos de venta, pero dice la promotora de uno de los puntos de venta que, cuando llegó el Agente especial nombrado por la Superintendencia de cooperativas empezó a reducir gastos administrativos, saliendo de cien empleados a quienes se les venció el contrato laboral, quedaron cesantes y suprimieron dichos cargos.

En el numeral 1 de este trabajo que corresponde al problema de investigación, se mencionó que el detonante de RSE se enmarcó por los escándalos que protagonizaron compañías reconocidas como Enron y Parmalat, muy parecidos a lo sucedido en menor escala en la Cooperativa Consumo y que presionó el establecimiento de nuevas reglas que permitieron encaminar a las empresas a promover un comportamiento más ético, sostenible y respetuoso con la sociedad y sus empleados (Saucedo2007). De igual manera, una vez la Superintendencia Nacional de cooperativas le devuelva la empresa a los asociados, en un término de un año como se tiene estipulado, se restablezca de nuevo un Consejo de Administración, una Junta de vigilancia y los comités sociales, renovados, se deberá integrar en forma real la estrategia de la RSE en el plan estratégico de la Cooperativa Consumo, destinar el presupuesto necesario, nombrar un comité que sea operativo, capacitar a todos los Stakeholder y concientizar en la importancia y el uso a su favor de la RSE, que además le permitirá dentro de ese triángulo económico, social y ambiental, regresar por los senderos del cooperativismo, nunca más perder su norte social, ser fiel a la misión, la visión, y no sólo a los principios y la doctrina de una empresa de economía solidaria, sino también, atendiendo a la certificación que posee, ser fiel a los principios de la RSE, que ya han sido mencionados y están claramente descritos en la siguiente ilustración.



Fuente: Angélica Matoma.blogst.com, Universidad de Ibagué.

¿Cuál es entonces el imaginario de RSE que se tiene entre los Stakeholders de la Cooperativa Consumo de Medellín? Cuando un cliente encuentra en la bolsa plástica el sello de certificación en RSE, expresa que “ignora su significado pero se imagina que es por tener el carácter de cooperativa y que es responsable con la sociedad”. Dos de los tres asociados entrevistados tienen una primera impresión de satisfacción frente al sello, impresión de confianza en la Cooperativa, pero al saber la situación crítica actual de la misma, se sienten desconcertados y creen que es sólo publicidad, y más delicado aún cuando dicen que es “publicidad engañosa”. Entre los proveedores, inicialmente sintieron temor, desconfianza, no creen en la RSE de Consumo, pero cuando analizan su patrimonio piensan que “la cooperativa sí tiene con qué responder con sus obligaciones” y la gran mayoría no ha dejado de suministrarle sus productos y mercancía. Se han realizado acciones de tipo económico y social, funciones propias de la cooperativa como tal, y las acciones de tipo ambiental, son las que en apariencia llevan a pensar en la práctica de RSE, pero las acciones que se han realizado con ese fin, por razones ya conocidas no han logrado el posicionamiento de un imaginario real de RSE en las mentes de sus Stakeholders.

CONCLUSIONES

Frente al objetivo general del trabajo sobre, la percepción del imaginario de la estrategia de la RSE en la Cooperativa de Consumo se pudo descubrir que simplemente se cuenta con un sello de certificación en RSE, adquirido con el pago de una membresía, y el diligenciamiento anual de un formato, cuyas acciones, allí registradas corresponden más, a las propias de la misión como empresa cooperativa, que a las acciones de una organización cuya gestión se desarrolla con la estrategia de la RSE.

Desde la gerencia se tiene el imaginario que son socialmente responsables porque aunque no se tiene liquidez y se está en mora con los pagos “a los proveedores se les está dando la cara y se les está reconociendo que se tiene una deuda con ellos”. Se cree que son socialmente responsables porque un día de la semana se les hace un descuento del 5% más

a los asociados en las compras de frutas y verduras. Y también desde lo económico se cree que son socialmente responsables porque un gerente emprende unas acciones de crecimiento desaforado con pretensiones de recuperar la inversión en un corto plazo.

Desde lo ambiental, se tiene el imaginario que son socialmente responsables porque se tienen ubicados unos recipientes de reciclaje, y otro con la campaña “pilas con el ambiente”, que no propiamente es de la Cooperativa Consumo, sino de la ANDI, para depositar las baterías desgastadas e inservibles. Se cree que son socialmente responsables porque se empaacan los artículos en bolsas biodegradables y procurar por ahorrar energía con bombillos adecuados a este propósito. No se pretende demeritar estas acciones, son muy importantes y necesarias, pero la estrategia de la RSE va más allá; no son esas acciones tímidas y desarticuladas. La estrategia como lo expresa Drucker (1949), Chandler (1962), Ansoff (1965), y Andrerws (1980), debe ser mucho más articulada y dinámica, con una planeación financiera de largo plazo, sin salirse de la misión, la visión, los principios, los valores y objetivos de la organización. O como lo expresa Mintzberg (2003) la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización. En ese mismo sentido se recuerda a Reyno (2006) cuando dice que la RSE vista como estrategia de gestión o ventaja competitiva para las organizaciones ofrece a estas la oportunidad de analizar las necesidades de los grupos de interés (...) permitiendo suministrar elementos de dirección y gestión consistentes para el desarrollo de un modelo de empresa sostenible.

En relación con el primer objetivo específico, sobre la comprensión de los diferentes enfoques de la administración y su relación con la estrategia de la RSE, se ha realizado un recorrido histórico de la administración enfocado a entender, qué es Gestión, qué es Administración, qué es Gerencia, y se ha podido encontrar que indirectamente la RSE ha estado inmersa, no importa si ha habido una explotación de la mano de obra, de la gestión humana, el talento humano, pero todo ha estado en relación a cómo funciona este recurso Penrose (1959), tan fundamental dentro de la organización que combinado con los financieros como lo expresa Aktouf (2001), genera una serie de bienes o servicios económicos socialmente útiles y en lo posible rentables para las empresas u organizaciones.

A pesar de contar con el direccionamiento de la ISO 26000, y haber sido certificada la Cooperativa en RSE por la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco-Antioquia), nunca arrancó la estrategia de RSE porque como lo expresaran las personas entrevistadas se presentaron las variables negativas que afectaron e impidieron llevar a cabo dicha estrategia: No hubo presupuesto, nunca se formó el comité de RSE, no se capacitó ni hubo formación en RSE a los Stakeholder de la empresa cooperativa y una variable importante que incidió fue el desinterés por parte de la Gerencia para estructurarla e integrarla al plan estratégico de la Cooperativa Consumo.

RECOMENDACIONES

Se propone la conformación de un comité de gestión que lidere el establecimiento real y efectivo de la estrategia de la RSE en la Cooperativa, aprovechando, la certificación que se tiene de Fenalco y las bases doctrinales del cooperativismo muy afines a las bases teóricas de la RSE.

Se sugiere a la Asamblea de Asociados aprobar un fondo presupuestal anual para financiar la gestión estratégica de la RSE.

Se recomienda una capacitación sobre la RSE a los miembros del Consejo de administración, los de la Junta de Vigilancia, a los empleados, a los delegados, y que estos la divulguen a la generalidad de los asociados y otros consumidores de la Cooperativa no asociados (Clientes).

Se propone realizar una investigación de mercado sobre la percepción que tienen los asociados y los clientes para hacer realidad eficazmente la estrategia de la RSE de la Cooperativa que hasta ahora sólo figura documentalmente y en “tímidas” y esporádicas acciones de carácter social y ambiental, pero desarticulado de lo que realmente debe ser en triángulo de la RSE.

Se sugiere que la Cooperativa de Consumo haga un análisis sobre el impacto social y ambiental con los Stakeholders externos y desde la estrategia de la RSE procurar enderezar las relaciones con proveedores, y atraer de nuevo la clientela que se alejó por la crisis vivida que ha servido de gran experiencia para no volver a caer en los mismos errores.

Referencias

- Aktouf, O. (2001). *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Artes Gráficas del Valle.
- Alonso, M. (1982). Enciclopedia del idioma. Madrid.
- Andrews, K.R. (1980). El concepto de estrategia empresarial. Estados Unidos: Universidad de Virginia.
- Ansoff, I. (1957) Estrategias para la diversificación. Harvard Business Review.
- Ansoff, I. (1965). Corporate Strategy. Estados Unidos: McGraw-Hill Inc.
- Araque, R. (2003). La responsabilidad social de la empresa en el ámbito del marketing, algunas reflexiones y propuestas, Revista Papeles de ética, Economía y Dirección. España, Coaut.
- Bahamonde V., (2003). Análisis de la norma responsabilidad social, sa8000: 1997, Quito, I&C.
- Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A., Administración. Un nuevo panorama competitivo, 6ª Edición, 2005, McGraw Hill, México
- Blank, L., la Administración de Organizaciones, un enfoque estratégico, Editorial Universidad del Valle, 2002.
- Caravedo, Baltazar, 1998, Responsabilidad Social de la Empresa. Un eje para cambiar el país. SASE, Ediciones. Lima.
- Castoriadis, Cornelius, La institución imaginaria de la sociedad, Ensayo Tusquets, Argentina, 2007.
- Claude, S.G., Jr. (s.f.). *Historia del pensamiento administrativo* (capítulos 1 a 3). Litografía Ingramex S.A., México D.F., 2ª. Edición, 2005, p.24

- Cortina, A. (2010). Conferencia Responsabilidad Social Empresarial.
Recuperado en Mayo de 2013 de,
http://observatoriorsu.org/documentos/CORTINA_Adela
- Corominas, J. y Pascual J. A. (1984). Diccionario crítico etimológico.
Madrid.
- Chandler, A. D. Strategy and Structure, A. D. Chandler, Cambridge: MIT/press, 1962,
citado por Kennedy Carol
- Chiavenato, A., (2011), Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las
organizaciones,
Mc. Graw Hill, 9ª edic.
- David, F. (1988). La gerencia estratégica. El proceso de Gerencia Estratégica.
Estados Unidos: Legis Editores S.A. Ohio. 2-23
- De Saussure, Ferdinand, curso de lingüística general, prólogo, notas y traducción, Amado
Alonso,
Buenos Aires, Editorial Losada, 1945.
- Daft, Richard, L. (2011), Teoría y diseño organizacional,
CENGAGE Learning, Editores S.A. Mexico DF.
- Drucker, P. (1949). Concept of the corporation.
Estados unidos: Jhon Day Compañy.
- Durand, Gilbert, Ciencia del hombre y tradición,
Barcelona, Paidós, 1999.
- Durand, Gilbert, Las estructuras antropológicas de lo imaginario. Introducción a la
arquetipología general,
Madrid, Taurus, 1981.
- Fayol, H. (2000). *Administración industrial y general*.
México: Herrero Hermanos.
- Fernández, R. y Martínez, A. (2008). Naturaleza Estratégica de la Responsabilidad Social
Empresarial, Georgetown University, Universia, Verganza,
España, 2008, 116-118.
- Fernández Arenas, J.A., el Proceso Administrativo,
Editorial Diana, 1995, México.
- Friedman, M.,(1970) “The Social Responsibility of Business is to increase its profits”, P.
227

García, Cancilini, N. ¿Qué son los imaginarios y cómo actúan en la ciudad?, entrevista 23 de febrero, 2007, ciudad Mexico. Revista eure (Vol. XXXIII, No. 99), pp.89-99).
Santiago de Chile, agosto de 2007

Garriga y Mele (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*. 53, pp. 52-71.

Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1999). *Compitiendo por el futuro*.
Barcelona: Ariel

Henderson, Bruce D., *Perspectives on Experience*,
The Boston Consulting Group, Inc., Boston, 1968.

Kaplan, A.M., Haenlein, Michael (2010), Users of the World, Unites the challenges and oportunities of social media, *Business Horizons*, 53 (1), 59-68

Koontz, H. Weihrich, H. (2002). *Administración: una perspectiva Global y Empresarial*,
14ª. Edición, Mc. Graw Hill

Maldonado G. Santa Cruz). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

March, J.G., Simon, H.A.(1981), "Teoría de la Organización",
Barcelona, Ariel

Martínez, H. H. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial* (pp.2-11).
Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Colección Biblioteca del Profesional.

Mintzberg, H. The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review* 53. (4),
julio- agosto 1975. Citado por Enciclopedia del management.
España: Editorial Océano, 1988, p. 344

Mintzberg, H., Bruce Ahlstrand H., y Lampel J. (2003). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*.
Argentina: Ediciones Granica.

Montoya Restrepo, Iván A., *La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro*, *Revista Facultad de ciencias económicas: Investigación y reflexión*,
Print versión ISSN 0121 – 6805, vol.17 no. 2 Bogotá July/Dec. 2009

Monroy, S. (2002). *Los principios de Taylor y su aporte a la administración empresarial*.
Informe académico para la cátedra de Gestión, Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia,
Bogotá.

Monzón, J. y Antuñano, I. (2012). Cooperativismo y Responsabilidad Social de la Empresa, veinte casos de cooperativas socialmente responsables, CIRIEC-España, Valencia.

Motta, H., (2010). Informe de Responsabilidad Social, del Grupo Motta, Buenos Aires, Argentina.. Respaldo de calidad. La seguridad de la experiencia.

Murray. K. B. and Montanary. J. R. Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. Academy of Management Review. 1986: 11(4), 815-828.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell and New York: John Wiley & Sons, p.137

Ponjuan Dante, Gloria. Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones/ Gloria P.P. Chile CERAPI, 1998, p. 98

Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. New York:: The Free Press. A Division of Macmillan, Inc.

Reino,M. (2006), Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva, Universidad técnica Federico Santa María, Tesis de grado MBA.

Ricoeur, Paul (2006). La vida: un relato en busca de narrador. Santiago de Compostela Ágora. Vol.25 No. 2 Papeles de Filosofía. Universidad de Santiago de Compostela, 11 - 12

Rojas, A. L, & Olaya, J. E. (1999) Responsabilidad Social Empresarial: su origen, evolución y desarrollo en Colombia. Foro Económico Mundial, p 3,6.

Saucedo, J. (2007). Diferencias entre marketing social marketing con causa y responsabilidad social empresarial, Universidad Autónoma de Coahuila, México.

Sábato, E. (2001). Antes del fin. Barcelona: Booket.

Sanabria, R. (2005) Formulación y pensamiento estratégico. Diferentes miradas al concepto de estrategia. Editorial Planeta Colombiana S.A. 17-19

Schvarstein, L. (2003), La inteligencia social de las organizaciones, Editorial Paidós.

Simon, H. (1972). El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa.

Madrid: Aguilar

Tarzijan, Lorge M., Fundamentos de estrategia empresarial,
Universidad Católica de Chile, 1ª. Edición, Alfaomega, 2008

Taylor, F. (2000). Principios de la administración científica.

México: Herreros Hermanos

Tzu, S. (2007). El arte de la guerra.

Colombia: Distribuidores de Impresos Sion Ltda.

INNOVAR, Reflexión crítica, revista de ciencias administrativas y sociales.

Escuela de administración de Empresas y Contaduría pública. Julio a diciembre de 2005.

HELPDESK de la OIT, servicio creado por ese organismo para el acceso fácil a la información, No. 1, 2009

Tablas

Tabla No. 1 Definiciones sintetizadas de Administración por parte de algunos autores destacados en el tema

Tabla No. 2 Escuelas del pensamiento gerencial

Tabla No. 3 Conceptos de Estrategia por varios autores

Tabla No. 4 Conceptos de RSE según distintas fuentes

Tabla No. 5 Categorías de RS definidas por Caravedo

ANEXOS: No. 1

ENTREVISTA A DIANA GARCÍA DE COOPERATIVA CONSUMO Y POSTERIORMENTE AL GERENTE DOCTOR DIEGO ALMANZAR

1. ¿Qué se entiende por RSE en la Cooperativa Consumo, cómo nació y cuáles son sus principales características?

Diana: En la cooperativa Consumo yo voy a cumplir cuatro años. Cuando yo llegué me dijeron: "Ve Diana, la cooperativa desde el año 2009 se certificó en RSE con Fenalco- Ant., y Fenalco Ant. Tiene una corporación que se llama Fenalco solidario, y desde aquí se orientan procesos, más desde la parte social y de la RSE. Y yo dije: y dónde está el proceso, dónde está documentado. Yo no sabía mucho del tema, pero tenía nociones y yo dije: Y el comité? Y me dijeron: no Diana aquí no hay comité, no está nada documentado, y simplemente me dijeron: la persona de fomento iba a las reuniones (allá) a fenalco; no, se manda un reporte cada año a fenalco; pero dije: qué acciones tenemos en concreto?.. Yo llegué en Junio y por allá en Agosto me vinieron a hacer una auditoría Entonces dije y yo aquí qué voy a hacer; entonces a mí me mandaron un cuestionario y me dijeron: ve Diana este es el cuestionario que responde Consumo y pagamos una membresía anual.

*sabi una persona de fomento cooperativa
¿cómo se lo certificó?*

Yo respondí el cuestionario pagamos la membresía y hasta ahí fue. Eso fue finalizando el 2011. Ya en el 2012, 2013 y 2014 ya si le empezamos a dar un poquito más de forma. Con el Doctor castillo había mucha receptividad frente al tema; pero por esas cosas de la vida que él estaba todo enloquecido por ese montón de vainas, él se despilfarró para todos los lados. Y él me decía: Sí hágale mija; pero Doctor qué bueno que organizáramos un comité. Si si me va contando y entonces dos y tres veces, yo me senté con él. Qué bueno que organizáramos un comité, porque a uno le recomiendan, dentro del proceso de Fenalco, a uno le recomiendan que ese proceso no lo puede liderar una sola persona. Primero: debe haber si quiera un comité ese comité debe tener todas las garantías y las potestades desde la alta gerencia. Porque si el tema de la RSE se concibe como un proceso más o como una función más para un trabajador nunca van a trascender las funciones. Ni van a llegar al nivel de políticas gerenciales entonces se van a quedar ahí en acciones aisladas. Mas o menos eso es lo que está pasando todavía aún hoy en Consumo. Yo en 2012 empecé a asistir a las capacitaciones que hacen allá en Fenalco cada mes, cada dos meses. Y ya cuando me llegó el segundo cuestionario por allá en agosto del 2012, yo ya tenía mas o menos tenía más idea de lo que estaba haciendo. Ya en el 2013 con el apoyo de la nifia que estaba en mercadeo empezamos a hacer algunas gestiones que le apuntaban a una especie de política de RSE. El sólo hecho de nosotros ser cooperativa muchas de nuestras acciones son RS. Nosotros impactamos directamente a la comunidad. Nosotros tenemos una responsabilidad muy grande con los accionista que vienen a ser los dueños., que son los asociados en el caso nuestro. Tenemos actividades de bienestar labora. Los grupos de interés son ocho. Los que tenemos según el método que tenemos con Fenalco: el Estado, los Proveedores, los trabajadores, los directivos, la comunidad. Entonces yo ya empecé como a definir una políticas. Y en el 2013 ya nos autorizaron esta política y las principales acciones a las que se compromete Consumo desde su razón de ser con RS. Debido a que tuvimos dos años muy atípicos, Debido a que el año pasado hubo tres

acciones aisladas

** 2013 pero ing. siendo aislada de RSE*

*no comité **

ta K. Holben 8

¿cómo sucedió pudo evitarse ser miembro RSE

gerentes. En propiedad hubo dos y tres encargados. Este llegó el último día de diciembre y apenas se está acoplando a la organización. El realmente no ha tenido tiempo de sentarse conmigo. El sabe que aquí tenemos el certificado, pero ni siquiera sabe cómo funciona. El Doctor Ricardo en los tres meses que estuvo nunca me dio cita. Entonces yo estoy suelta. Lo poquito que yo pueda hacer aquí sola; pero sin presupuesto, sin comité. Básicamente en Consumo es muy del papel, en la realidad es muy del papel, pero desde los principios del consumo. (me entrega la cartilla). En consumo desde uno de los principios que es el medio ambiente., la protección del medio ambiente, tatata...ya habían algunos lineamientos; yo me he venido pegando de esas cositas. Entonces, qué se entiende por RSE en Consumo?, aquí si se sabe que eso es un sistema y que realmente, casi que (la conciben como algo inherente a la organización. Quienes son los que saben?, casi que el Consejo de administración, e inclusive a los empleados no ha logrado escalar a todos los niveles porque estoy yo sola. Nunca ha habido una gerencia detrás apoyándome y respaldándome, entonces yo he venido pedaliando. La cooperativa diseño esta cartilla en el 2013. Desde la misión y la visión ya nosotros hablamos de unos principio y unos valores y dentro de los valores nosotros estamos hablando de una trascendencia, , en el emprendimiento, en la convivencia, todos los valores van enfocados a desarrollar al otro, por ser solidarios... vos sabes más que yo de eso. Y eso va totalmente alineado al tema de la RS en Consumo, porque en Consumo durante muchos años la RS se entendió como el altruismo, que es dar donaciones y eso es un hecho aislado, no; la idea es implementar la RS como un proceso y hemos ido haciendo cosas pero muy incipientes porque yo estoy sola, con fomento, con asociados, con comunicaciones y ya por los laditos,, cuando tengo tiempo hago cositas de este tema. Y básicamente casi que me concentro es en el informe que hay que mandar cada año a Fenalco.

Me inscribí a un programa que hace Fenalco que se llama: "Diestro en RSE.

Son 60 horas, nosotros hicimos como 80 , pero nos certificaron 60 y de ahí ellos también tienen un diplomado, que yo pagué y pedí tiempo, pero me dijeron: Diana es que son dos días a la semana y te vas y me "matás" dijo Berta la gerente. Y yo hacía las veces de Subgerente; oficializaron a Claudia y no pude terminar la diplomatura y quiero hacer la especialización en la Luis Amigó.

Y dentro de los principios tenemos el del Medio ambiente. Desde lo social, por eso yo insistí tanto al Gerente que mostráramos el video de gestión, . Porque yo se que desde lo económico, nosotros no estamos dando los resultados necesarios para tener implementado un comité , con un presupuesto; ahora estamos sobreviviendo y cuando se trata de sobrevivencia hay muchas cosas que se van dejando de lado. (Asesor financiero) (El Consejo de dedicó apelar), sólo el Presidente, Doña Amparo y Magola que ya renunció. Yo estoy con varios cargos, ahora estoy haciendo el acta de la asamblea, entonces cuándo le dedico tiempo a esto? Se tienen acciones aisladas, se tiene una declaración de una política, yo velo por que por lo menos lo que tenemos declarado si la hagamos, pero yo sigo pensando en la especialización y terminar el diplomado. Y como sea porque esta es la hora que no se si sigo o no sigo. Porque aquí nos renuevan cada año el contrato. Este llegó y me dijo que me iba a nombrar en otro puesto y el Consejo le dijo que cómo iba a crear otro puesto si no hay plata- crear el área de comunicaciones. ?

*
pregunta
siquiera
consejo?
empleados?
lineado
RS ?

muy del
papel
cartilla
en el 2013
opero por
ser Coop
se entendió
como
altruismo
se le viene
a mandar
un informe
a Fenalco

desde lo
económico?
x
e tiene
una
política?



Por lo menos dentro de la política que tiene consumo es , dentro del plan de desarrollo, que hay que actualizarlo, la doctrina, los lineamientos filosóficos, principios, valores, misión , visión, la cooperativa Consumo contempla principios y valores respecto a los cuales los asociados, directivos, funcionarios, trabajadores , proveedores y clientes como actores, son los stakeholders. (lee lo que se publicó para la asamblea al respecto).

¿cuál es la diferencia?

Diferencia

¶ Pero como decía el presidente en la asamblea: nosotros tenemos unos estatutos muy bonitos, pero es para una cooperativa en época muy boyante. Pero para una cooperativa en época de crisis, muchas cosas de esos estatutos no aplican.

En cuanto a las principales acciones:

1.- Eso sí lo tratamos de hacer todo el tiempo y el buen gobierno corporativo hace parte importante dentro de un programa de RSE que todas las partes estén orientadas a la parte íntegra, a los principios éticos, al debido proceso a la relación gana-gana con el proveedor; y es donde nosotros hemos fallado, porque les estamos incumpliendo con los pagos, pero nunca se les ha negado la deuda, ha habido un trato respetuoso; con el asociado nunca les hemos tratado de decirles mentiras, siempre se le habla con la verdad, es decir todos esos compromisos los hemos tratado de cumplir. ¿ A qué más se compromete consumo?

Falla cumplir con los pagos

2. Eso se ha seguido haciendo, aunque no haya plata, nosotros capacitamos a asociados, directivos, delegados, a la comunidad en general.

capacitar pero en RSE

El 3. Si, en todas las actividades de Consumo a nivel de educación cooperativa se incluyen videos y temas de defensa del medio ambiente, ecológico. Y este año la meta es hacer una alianza, porque por ejemplo hay un tema que a mí me tiene estresada hace tiempo y es que en las cafeterías, las tres canecas que tenemos al lado , la gente echa allí lo mismo y hemos hecho muchas campañas, pero la gente vuelve y deposita en las tres lo mismo. Tenemos un convenio con Recuperar y ellos hacen el trabajo de reciclaje, pero en las canecas no hemos podido; Nosotros recuperamos las pilas, las baterías, las recoge la ANDI y ella le da la distribución final. Tenemos dispensadores de baterías y pilas, el tema de las bolsas biodegradables, la bolsa económica que vendemos, o sea ha sido actividades muy tímidas, porque el poco presupuesto que hay para publicidad, lo tenemos que enfocar es para compras, no nos da para decir, pero de pronto aquí internamente, reutilizamos el papel , estamos en campaña de reducción de servicios públicos, en los puntos de venta se están cambiando las bombillas, para que minimicemos, no sólo el gasto de energía sino el impacto, la huella de carbono que genera consumo con todos sus procesos. (Caldas , Bello, Buenos Aires no hay cafetería- sólo hay nueve) (Tema del Doctor Echeverry)

reutilizar reciclar reciclar

convenio con Recuperar

acciones muy tímidas

Ya por los lados de octubre, que el revisor fiscal, nos habló mucho y la Super sí ha venido , y el mismo consejo los ha invitado y nosotros necesitamos que ustedes estén aquí pendientes de nosotros para que no metamos la pata y eso ha sido muy bueno. Y en ese sentido la cooperativa sí ha sido socialmente responsable. Es que detrás de nosotros hay 92.000 persona; venga Super vigílemos, venga díganos, pero venga es que nosotros, así sean diez mil pesos que Usted tenga, si la cooperativa se liquida es todo lo que impacta. Cuánto impacta en 600 trabajadores, irnos para

Es RSE llamar a la super?

?

social

la calle, con los proveedores que viven de nosotros, de los chiquitos que viven detrás de uno. Es todo lo que genera esa Cadena de valor. El asociado pierde ocho o nueve mil pesos, pero es todo el impacto social si se acaba una empresa de estas. Entonces en ese sentido si hemos sido socialmente responsable. Pero como no había ambiente, el Consejo estaba todo dividido y si se escuchaban voces, todas eran desde esa óptica, nooo es que esto no cambia, el revisor fiscal les sugirió vender Itagui, hacer la negociación con Densa y esa planica nos ayudó mucho. Si no hubiera sido por eso nos hubiera tocado cerrar otros almacenes. (Conversación sobre lotes - préstamo para construirle a otro- caso Laureles. Afán desmedido para crecer. - Si pueden deshacer este contrato, hágalo.)

las acciones
son desde
el papel
y q' el
nace en
desarrolla
cto de RSE

Desde el 2012 el gerente me avaló las políticas, pero después se enredó en otras cosas y hasta ahí llegué. Estas sí son unas políticas dadas desde la alta dirección, pero las acciones como tal son desde el papel, porque no hay un comité nombrado, no hay un presupuesto asignario, y aunque hay una persona que es doliente, que rinde informes ante Fenalco, yo lo que hago es recoger lo poquito que van haciendo los otros, para empezar a... pero realmente estas políticas no se han bajado a un procedimiento ni a un proceso. Si se entiende desde la alta gerencia que esto es algo muy importante para la cooperativa; el sólo hecho de ser una empresa de economía solidaria, nuestros principios, nuestros valores van orientados a todo lo que la RSE.

se confunde
y cooperat
con RSE

¿Cómo nació?, desde el año 2009, nos hicieron una invitación en Fenalco para participar en el proceso de RS y en ese año, después de un diagnóstico, nos dijeron usted pueden tener el certificado, pagan una membresía cada año, van a las capacitaciones, presentan actividades de mejoras y se certifican. Se tiene una propuesta de crear una fundación social para ir haciendo... a diversificar el negocio, lo principal sería los supermercados.

cooperativa
social fa
financiera

Desde lo filosófico dijimos esto es coherente y le podemos apostar,, lo que pasa es que no ha habido voluntad política y ha habido otras prioridades, que es la subsistencia del negocio, el tema de la gerencia y la asamblea se pronunció, cambio de gerente, puede que este sea muy bueno, por necesitamos uno de Retail. Somos una cooperativa de Consumo Retail y necesitamos fortalecer otras unidades de mercadeo. Seguros, haciendo una alianza. Lo social, el turismo y abrir ahorro y crédito.

?

Con los trabajadores, ¿qué actividades más allá de lo legal hace consumo? Se hacen las capacitaciones, les conseguimos becas, el salario es más alto que el del gobierno. tenemos otras prestaciones extralegales. Eso nos da un puntaje.

Con los accionista, Ustedes tienen un código de buen gobierno, tienen acciones de transparencia, sí, porque es que nosotros no tenemos accionista sino asociados y son dueños, entonces los reunimos, participan en el gobierno corporativo a través de la junta de vigilancia, de la comisión disciplinaria, de los comités, de la asamblea, del Consejo, de delegados, etc. etc. eso nos da un puntaje.

participación
a los
asociados
delegados
vigilante
comité

Con el estado, hacen alianza con el estado, si, para desarrollar programas de beneficio a la sociedad. Por ejemplo todas las capacitaciones de sistemas todos son en instituciones educativas oficiales, entonces ahí tenemos, directa o indirectamente una alianza con el Estado.

Con los proveedores: Realmente el año pasado ese fue el punto débil, que estuvimos colgados con los pagos, pero a nadie se le negó la cartera. El gerente los reunió y les dijo, demen una esperita, siganos apoyando, confien en Consumo, crean en consumo. No se le ha negado la cartera, no ha habido cesación de pago. Porque alguien dijo, pongámonos en la ley de quiebras (1116). La cooperativa nunca ha incumplido con las obligaciones laborales, no ha hecho cesación de pagos, no le debe a impuestos,

2° Pregunta: Cómo ha influenciado...?

si o no
Sí, porque siempre se ha pensado, en el trabajador,, en el proveedor, y en el asociado, antes de tomar cualquier decisión frente a la empresa, pero realmente ha faltado por falta de tiempo, porque están enfrascados en otras cosas, decir, bueno, Diana siga liderando el proceso y mínimo asignar un presupuesto para educación, porque así como se le hace publicidad a la oferta de carne, pollo y pescado, hay que hacerle publicidad que Consumo es una empresa Socialmente responsable y empezar a capacitar a los asociados por grupos y por ejemplo un grupo de delegados y vamos a sembrar árboles. Vamos a adoptar una entidad sin ánimo de lucro de niños pobres..., y vamos hacer voluntariado, mirá que no se necesita mucha plata para eso. Es que haya voluntad. El año pasado se impactaron 52.000 asociados y sin plata, en subsidio,

si eso me lo me sigo en la cuenta en la biblioteca me interesa

filantrópica
En la medida de lo posible se ha venido trabajando en la parte filantrópica, que es apoyar el banco de alimentos de la curia arquidiocesana. Alimentos que ya la gente no los compra pero que son comestibles. Seguimos apoyando la fundación para niños "El amor nos une", quit escolar, de aseo o con productos y las alcancías que hay en las cajas.. Este año estamos promoviendo las caminatas ecológicas. Y se va a trabajar con la familia.,



Falta tener una comunicación clara. Con el cierre de Itagui Consumo hizo que esos doce muchachos no se fueran para la casa sino que se reubicaran. La cooperativa no reemplazaba a los que se salían voluntariamente.

la cual reemplazado

En la tercera: Pendiente el comité, documentar el proceso y asignar presupuesto

El primer acto de RSE es con los asociados, contándoles cómo va a través de sus delegados; no hemos parado las actividades de educación, de solidaridad y de fomento. Se sigue capacitando, se sigue dando auxilios, beneficios sociales para los asociados

esto se da más desde los papas completat. q. de RSE

Con los proveedores, negociando la cartera.

Falta estructurar el proceso como tal, con todo el equipo de apoyo y en lo económico. Y documentar el proceso.

-
-  concepto de Responsabilidad Social Empu (1ª pregunta) sólo sabe Diana
 -  Medio ambiente
 -  Lo económico (muy mal = sobreviviendo) - no hay presupuesto
 -  Altruismo (por muchos años)
 -  Estoy yo sola
 -  muy del papel
 -  Afán desmedido por crecer
 -  Bienestar laboral
 -  no comité
 -  comunicaciones

- un sindicato es muy del papel.

Echeverri
ENTREVISTA A DON BYRON- ADMINISTRADOR PUNTO DE VENTA DE CONSUMO LOS COLORES

¿Cómo va Consumo? Vamos bien. El interventor especial que nombró la SUPER se va a quedar un año más; mientras sea para mejorar muy bueno.

¿Qué concepto le merece el hecho que consumo haya estado certificado en RSE y haya pasado lo que pasó?

R/ Eso fue hace tres años; eso es un maquillaje, inventado por el gerente y que la gerencia no actuó de tal manera. Nunca, nunca, pero más que responsabilidad del gerente fue del Consejo de administración, que es el que tiene que trazarle las pautas al gerente.; es decir, yo como administrador puedo hacer lo que quiera y maquillar inventarios y todo eso, pero el Consejo y la junta de vigilancia son los que deben estar ahí: venga, ojo, qué es lo que Usted está haciendo, Usted por qué llegó a tales horas, porqué esto, por qué aquello. Él hace todo lo que le mandan a hacer. O él propone: haaa tengo esto y esto, y pinta pajaritos en el aire. Por eso ocurrió lo del negocio de Laureles. Hoy trabajamos para los dueños y en veinte años vuelve a los dueños, ¿Usted puede creer? 20 años guardándoles la plata.

P/ ¿Y los Proveedores?

R/ Con ellos se ha estado saliendo de tanto atranque. La idea es que de aquí a un año ya estén todos al filo. Eso fue lo que nos dijo el Doctor Enrique, y que en tres años Consumo esté generando excedentes. O sea de aquí en adelante viene un Consejo de administración nuevo, viene junta de vigilancia, todo nuevo; y ellos se van a encargar que en tres años la empresa sea sólida otra vez. (Con lo que haya= doce, trece puntos de venta).

Sobre los proveedores, algunos se retiraron; por ejemplo RAMO no volvió a mandar; claro les da miedo; nos pusimos al día con ellos y con tecnosintas ^{que eran los} y no nos quieren despachar; o sea, que esas son relaciones que se van quemando. Y de licores? R/ Nosotros ya no tenemos licores, lo tenemos en concesión. Se lo entregamos a ellos hasta dentro de tres años; eso nos garantiza cerveza todos los días, licor y energizantes todos los días.

Colanta siempre respondió, pero por aquello de la venta de Buenos Aires y Caucaia. Era lo mejor; en buenos Aires sí pega un Colanta, cárnicos, pero no un mercado. Se vende más fácil carne, no un mercado por tanta competencia y por el desplazamiento; la carne no necesita Usted carro para ir a comprarla, mientras que para merca sí necesita de vehículo y allá no hay manera. En Caucaia hay un almacén, pero como ellos tienen un frigorífico allá, a ellos sí les sale para montar una cosa grande allá, porque además el terreno es grande

| DESCRIPCIÓN PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL | | | | |
|--|--|---|-----------------------------------|---------------------------------|
| A continuación encontrará la tabla resumen de sus programas en inversiones en Responsabilidad Social, la cual le permitirá hacer una descripción de sus prácticas en este tema. Tenga en cuenta que la Responsabilidad Social son acciones voluntarias que van más allá de lo estipulado por la ley y de las actividades que sean el objeto económico de la empresa ó entidad, son todas aquellas iniciativas que buscan aportar a la calidad de vida, a la sostenibilidad Social y Ambiental de todas las áreas de interés vinculadas directa ó indirectamente a la empresa ó entidad. | | | | |
| CONSOLIDADO INVERSIÓN ANUAL | | | | |
| Es importante que la empresa ó entidad cuantifique sus inversiones en Responsabilidad Social realizadas en las categorías, Recuerde poner en la casilla el valor invertido en el año 2013. | | | | |
| CATEGORÍA | PROGRAMAS 2013 Nombre el programa ó las actividades que realiza | BENEFICIADOS 2013 con la que se trabaja y Cantidad | VALOR INVERTIDO ANUAL 2013 | FECHA DE INICIO DEL PROGRAMA |
| Medio Ambiente | Material de empaque biodegradable, tarjetas de asociados en teslin, reutilización papel, sensibilización medioambiental en formaciones, acuerdos empresariales para ahorro de energía, sistemas de ahorro de energía en oficinas y supermercados | 80.000 clientes y asociados promedio en el año / 350 recuperadores formados programa Cambio Verde | | 2011 y 2013 |
| Estado | Donación kits escolares I.Educativas oficiales, Apoyo programa Cambio Verde, Convenios de intercooperación para programas de informática para adulto mayor | 625 personas promedio | | 2012 y 2013 |
| Comunidad y Sociedad | Donación kits escolares y kits de aseo a Fundación el amor nos une y Hogares Infantiles San José, Kits escolares Fundación niños del Darién, Asociación transplantados y donación de alimentos Banco Arquidiocesano y Saciari Oriente Antioqueño | 3.970 personas promedio | | 2009 y 2013 |
| Clientes y/o Consumidores | Sistema de PQR (Petición, quejas y reclamos). Beneficio descuento con Comfama | 15.000 personas promedio | | 2011 |
| Proveedores | Plan de Acción Comercial, | | Total: No aplica | 2010 |
| Competencia | Buenas prácticas con empresas del sector retail, afiliación a Fenalco y Confecoop | 80.000 clientes y asociados promedio en el año | | 2009 y 2013 |
| Empleados | Apoyo al fondo de empleados, capacitación en liderazgo, primera semana de la salud, celebración quinquenios, celebración días especiales, prestaciones extralegales. | 630 trabajadores al cierre del año | | 2009 y 2013 |
| Accionistas | Capacitaciones permanentes para asociados, retorno anticipado a través de descuentos, convenios para beneficios de asociados | 56.000 asociados aproximadamente | | 2009 |
| Valor Total Inversiones | | | | |
| La cifra anterior representa el valor total de inversión realizada por la empresa ó entidad en programas de Responsabilidad Social. | | | | |
| Lo invitamos a indicar de acuerdo a sus utilidades netas ó excedentes, obtenidos a Diciembre 31 del año 2013, el porcentaje que representa sus inversiones en programas de Responsabilidad Social. Así: % inversiones = (Valor Total inversiones / Utilidades netas y/o excedentes a diciembre 31 de 2013) x 100 | | | | |
| Porcentaje de las Utilidades o Excedentes invertidos | | | | -103.55% |
| PERSONA RESPONSABLE DE REALIZAR EL AUTODIAGNOSTICO | | | | |
| Nombre: | Diana María García Gómez | | | |
| Cargo: | Directora de Fomento Cooperativo | | | |
| Teléfono: | 4443030 | E-mail: | fomentocooperativo@consumo.com.co | |

