

“Impacto del liderazgo transformacional en la gestión de la RSE en las empresas colombianas”



Janneth Hernández Romero

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Alta Gerencia

Bogotá, D.C., Noviembre de 2014

“Impacto del liderazgo transformacional en la gestión de la RSE en las empresas colombianas”



Janneth Hernández Romero

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesor

Jesús Salvador Moncada Cerón

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Alta Gerencia

Bogotá, D.C., Noviembre de 2014

Resumen

En los últimos años, el mundo se ha enfrentado al fenómeno de Responsabilidad Social Empresarial que crea la necesidad de una alianza global entre las empresas, sociedad y ambiente. Sin embargo, en Colombia se le ha dado diversas interpretaciones a la RSE según el enfoque requerido, esto ha generado la aplicación de un concepto mal interpretado a nivel general que llevaría a concluir que no existen en nuestro país compañías socialmente responsables. En el ensayo se hace el reconocimiento a las empresas colombianas, que aceptaron hace años el reto de satisfacer a las partes interesadas y generar valor; empresas que por un liderazgo transformacional si hacen la tarea en las dimensiones económicas, sociales y ambientales.

Palabras claves

Liderazgo transformacional, responsabilidad social empresarial, ética, Stakeholders, valores, principios.

Abstract

In recent years, the world has faced CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY phenomenon that creates the need for a global partnership between business, society and environment. However, in Colombia has been given various interpretations to the required CSR approach, this has led the implementation of a general level misinterpreted leading to conclude that there are in our country socially responsible companies concept. The trial recognition Colombian companies, who accepted the challenge for years to satisfy stakeholders and generate value becomes; companies for transformational leadership if they do the job in the economic, social and environmental dimensions.

Keywords

Transformational leadership, corporate social responsibility, ethics, Stakeholders, values, principles.

Introducción

La RSE se ha convertido en un tema de alto impacto para la sociedad, las empresas y el país en general por exigencias del entorno como la globalización, la competencia, los cambios culturales, sociales, económicos, políticos, tecnológicos, humanos y organizacionales que permita establecer liderazgo en el sector y sólo se puede desarrollar a partir de la *responsabilidad* como característica fundamental de cada proceso, grupo y colaborador.

Por lo cual las empresas que cuentan con posicionamiento y liderazgo deben alinear su fundamentación estratégica con una Plan óptimo y actualizado de RSE que busque el beneficio general según las expectativas de sus Stakeholders. A través de la implementación de una operación socialmente responsable para atender las exigencias de la sociedad, clientes, gobierno, etc. Para atender estas necesidades se creó la norma ISO 26000 (Estandarización, 2010) que contiene guías voluntarias, busca alcanzar una gestión efectiva de RS dado que iniciativas anteriores han tendido a centrarse en “responsabilidad social corporativa” mientras que la ISO 26000 proporciona una guía clara y comprensible en RS no sólo objetiva y aplicable para las organizaciones empresariales.

Lo anterior indica que todas las actividades en los diferentes niveles de la organización deben fundamentarse en el desarrollo sostenible a nivel social, económico y ambiental. Esta difícil tarea sólo se ha realizado por los líderes transformacionales, que están implementando planes de RSE de mayor impacto a la sociedad, es importante determinar las dimensiones que constituyen el liderazgo transformacional y cómo representa valor agregado en el contexto social.

Así las cosas, el objetivo del presente documento, es identificar el papel que desempeña el líder transformacional en los Planes de RSE de alto impacto, de igual forma establecer casos de empresas colombianas líderes en responsabilidad social, determinar los factores diferenciadores en la gestión del liderazgo e identificar los elementos y focos de trabajo en los Planes de RSE de mayor impacto.

La investigación se centra en las empresas colombianas, líderes en diferentes sectores que en los últimos años mediante una visión globalizada y de largo plazo han desarrollado Planes de RSE con elementos diferenciadores; lo cual les ha permitido mantener el liderazgo en el país y ser reconocidas a nivel nacional e internacional. Sin olvidar el gran valor que están generando para la comunidad y el entorno.

El documento se desarrolla en el siguiente orden, primero se aborda el concepto de liderazgo transformacional y la Responsabilidad Social Empresarial; posteriormente se presentan los casos de empresas colombianas socialmente responsables; y finalmente se planean unas conclusiones.

**“IMPACTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN DE LA RSE
EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS”**

Desde el inicio de los tiempos, hemos conocido diferentes líderes como dirigentes, reyes, maestros, guías etc., a nivel general, se ha definido la palabra *liderazgo* como la capacidad que tiene un individuo de motivar e influir a un grupo sin embargo a través del tiempo se desarrollaron nuevos elementos como respuesta a las necesidades del entorno dinámico. Los investigadores se han enfocado especialmente en el liderazgo transformacional.

El concepto de *liderazgo transformacional* (Innovation Factory Institute, 2013) fue originado e introducido por el experto en liderazgo James MacGregor Burns. Éste lo definió como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Asimismo, determinó que tal tipología de liderazgo era observable “cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación”.

Posteriormente fue el investigador Bernard M. Bass quién desarrolló el concepto original, elaborando la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass. Éste, considera que el liderazgo transformacional se define con base al impacto que tiene sobre los seguidores ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos.

Pero probablemente, la mayor aportación de Bass al estudio del liderazgo transformacional sea la determinación de los 4 componentes que diferencian dicho tipo de liderazgo. Estas características son:

- Estimulación intelectual: el líder transformacional no se limita a desafiar el status quo dentro de una organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre

sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa.

- Consideración individualizada: el liderazgo transformacional implica a su vez mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva. De este modo se asegura que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir así productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar. A su vez, estos mismos canales de comunicación permiten a los líderes un reconocimiento directo a sus seguidores, motivándolos y fomentando la proactividad.
- Inspiración y motivación: gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a sus seguidores. De ese modo, logran transmitir su motivación y pasión, lo que conduce a empleados con mayor proactividad y comprometidos con la organización.
- Influencia idealizada: el líder transformacional se erige como un modelo para sus seguidores. Estos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él. Es gracias a esto que pueden surgir nuevos líderes transformacionales dentro de la organización ya que el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada.(Innovation Factory Institute, 2013)

Para mayor comprensión, Diliam González en DOM La Revista para Liderazgo Educativo presentan un cuadro de resumen las características con una definición más corta y clara. Al igual, en dicha publicación se destaca la importancia de un fuerte trabajo personal constante, para desarrollar la capacidad de gerencia efectiva, que permita llevar cualquier grupo de trabajo al trabajo en equipo enmarcado en los principios de investigación y análisis, y orientados tanto

a la obtención de los resultados como al desarrollo personal (autoestima y autorrealización) y colectivo.

El proceso de transformación inicia en el líder, a nivel personal, a través de las cuatro dimensiones humanas conocer, hacer, convivir y ser (Gonzalez, 2013); debe convertirse en un modelo y ejemplo en cada una de sus acciones y en todos los escenarios lo que le proporciona credibilidad, respecto, autoridad moral y ética.

Artículo: **LAS DIMENSIONES DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL**
Autor: Diliam González

Entre estos valores se pueden citar:

El carisma o influencia,
que ejerce una persona para el logro de los objetivos, por medio de su entusiasmo, confianza, respeto, entre otros.

La consideración individual,
su importancia como ser humano y su desarrollo como persona única.

Estimulación intelectual,
prueba a sus colaboradores por medio de pruebas intelectuales en busca de estimular sus capacidades, pero tiene la firme convicción que por medio del cambio y la innovación se encuentran oportunidades de desarrollo y crecimiento personal.

Motivación inspiracional,
otorga una visión optimista y con mucho entusiasmo al grupo. Da por lo tanto un significado significativo y un sentido que motiva a la acción.

Tolerancia Psicológica,
usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, logrando manejar situaciones fuertes.



Figura 1 Diliam González en DOM La Revista para Liderazgo Educativo DIMENSIONES DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL(Gonzalez, 2013)

En otra referencia, Bernard Bass define el estilo de *liderazgo transformacional* (Pereira, 2014) como uno de empoderamiento, visión, valores e inspiración. Un líder transformacional apela a las necesidades más altas de un seguidor como el cumplimiento o la justicia. Los ejemplos de los líderes transformacionales incluyen a Nelson Mandela, Franklin D. Roosevelt y John F. Kennedy.

A partir de los planteamientos anteriores del concepto de liderazgo transformacional, donde los autores nos hacen precisión de cuatro características, cuya práctica hace más atractivas las empresas para los colaboradores porque desarrolla una cultura de motivación, compromiso, innovación y empoderamiento que así mismo se traducen en mejores resultados para la organización. Se resalta el énfasis en la preocupación por el colaborador, como un ser único que requiere atención y tiene necesidades, expectativas e intereses diferentes.

Sin embargo, la realidad social, laboral y económico de las empresas colombianas en general, no permite que las organizaciones desarrollen en su totalidad o en gran parte dichos planteamientos que constituyen un mundo ideal; porque sus líderes aún no tienen conciencia de la gran inversión social que deben hacer ahora para generar rentabilidad de largo plazo; diferente a los casos de las empresas que se destacan por su liderazgo diferencial como lo indica (Gross, 2009) al citar el mensaje del presidente Kennedy al pueblo norteamericano: “El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti” (Martínez, 1995, p. 116).

Se evidencia que el liderazgo transformacional existe desde hace muchos años y se construyó a partir de las necesidades personales y corporativas a nivel mundial; constituye la clave de éxito

de la organización porque va más allá de influir en las actividades de su equipo, logra inspirar alcanzar resultados superando lo que ellos mismos esperan y alinear a los colaboradores con la formulación estratégica que no solo hacen parte de los stakeholders primarios sino que junto con los clientes constituyen la razón de ser de la unidad de negocio.

El concepto RSE

El entorno actual exige mayor competitividad por aspectos como la globalización, la competencia, los cambios culturales, sociales, económicos, políticos, tecnológicos, humanos y organizacionales que permita establecer liderazgo en el sector y sólo se puede desarrollar a partir de la *responsabilidad* como característica fundamental de cada proceso, grupo y colaborador. En busca de implementar una operación socialmente responsable para atender las exigencias de la sociedad, clientes, gobierno, etc. se formula la norma ISO 26000 (Estandarización, 2010) que contiene *guías voluntarias, no requisitos* que busca alcanzar una gestión efectiva de RS dado que iniciativas anteriores han tendido a centrarse en “responsabilidad social corporativa” mientras que la ISO 26000 proporciona una guía clara y comprensible en RS no sólo objetiva y aplicable para las organizaciones empresariales, sino también para las organizaciones del sector público de todo tipo; fue desarrollado con seis principales grupos de partes interesadas: industria, gobierno, trabajo, consumidores, organizaciones no gubernamentales, servicio y otros.

La experiencia de ISO está en el desarrollo armonizado de acuerdos internacionales basados en dobles niveles de consenso: entre las principales categorías de las partes interesadas y entre los países (ISO es una red de organismos nacionales de normalización de 163 países). ISO 26000

integrará la experiencia internacional en responsabilidad social, lo que significa qué asuntos la organización necesita abordar con el fin de operar de una manera socialmente responsable y qué es una mejor práctica en la aplicación de la RS, será una herramienta de RS poderosa para ayudar a las organizaciones a pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones.(Estandarización, 2010)

ISO 26000 (Estandarización, 2010) proporciona a las organizaciones una guía sobre:

- Conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social.
- Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social.
- Principios y prácticas relativas a la responsabilidad social.
- Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social.
- Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de toda la organización y a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia.
- Identificación y compromiso con las partes interesadas.
- Comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social.

Con la inserción del concepto de Responsabilidad Social Empresarial al ámbito empresarial se modifica la esencia de la empresa cuyo objetivo era generar rentabilidad, las organizaciones se obligan a adoptar la concepción de sostenibilidad tanto económica como social y ambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un

modelo de empresa socialmente responsable, en el que los distintos stakeholders, son el centro de atención esencial para la gestión.

Con la definición de la guía ISO 26000, se busca mayor precisión en la interpretación y aplicación de los componentes conceptuales de la RSE, ya que se utilizan una serie de elementos de forma continua y no adecuada, como lo son: imagen y ética corporativa, acción social, marketing social, entre otros, dependiendo de la necesidad, el sector, espacio y el aspecto que se esté trabajando. Por lo tanto, a continuación se presentan los siguientes postulados conceptuales, tomados de diferentes fuentes que componen una definición integral de la RSE actualizada gradualmente por solicitud del entorno dinámico.

Una de las definiciones más conocidas es la de la Comisión Europea: “La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”, (Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”).(Momberg, 2014)

Evolución del concepto de RSE(Momberg, 2014)

- “La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida”, (WBCSD, World Business Council for Sustainable Development).
- “La RSE es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente”, (PWBLF, Prince of Wales Business LeadersForum).

- “La RSE se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”, (BSR, Business for Social Responsibility).
- "La RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales", (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social.).
- “La RSE se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”, (Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas).
- “La RSE hace referencia a la manera en que la empresa integra valores sociales básicos con sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas”, (The Center for Corporate Citizenship del Boston Collage).

Tipos de Grupos de Interés

Dentro de la conceptualización es fundamental la identificación de los stakeholders, los cuales podemos agrupar de la siguiente forma:

Internos: Accionistas /Propietarios, poseen participaciones en la propiedad de la empresa, accionistas dominantes y minoritarios, individuales e institucionales que buscan rentabilidad a

corto plazo son considerados grupo de interés externo. Empleados, realizan su trabajo dentro de la entidad, con contrato laboral, outsourcing o profesional y reciben una retribución dineraria o en especie y a su vez pueden ser Directivos y no directivos.

Externos: Clientes, consumidores o usuarios de productos y servicios, grupo hacia el que se orienta la explotación del negocio. Proveedores, aportan trabajos, productos y servicios sin pertenecer a la empresa, en ocasiones de manera exclusiva. Incluye trabajadores o profesionales que facturan sus servicios, al no estar ligados por medio de contrato laboral. Competidores, empresas del mismo sector que ofrecen productos o servicios similares a los producidos por otra empresa. Alianzas de competidores, agentes sociales Grupos de interés públicos que pueden influir de manera determinante en la gestión de la empresa: sindicatos de trabajadores, asociaciones de consumidores, organizaciones empresariales, etc. Grupos de opinión, medios de comunicación, analistas, ONGs. Mercados de valores. Administraciones Públicas Poderes públicos de la Unión Europea, el Estado, las Comunidades Autónomas y las Administraciones locales con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades. Comunidad local Conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local de la empresa: Iglesia, asociaciones vecinales y de otros tipos, fundaciones, partidos políticos. Sociedad y público en general Personas, organizaciones y consumidores en general, que aun no teniendo en general una relación directa con la organización, pueden influir en ella. Medio ambiente y generaciones futuras Entorno físico natural incluidos el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna, los recursos no renovables, así como el patrimonio cultural y artístico.

Así los objetivos de la RSE están vinculados a las necesidades de los grupos de interés o grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta. Estos grupos de interés equivalen a

los tradicionalmente denominados en la contabilidad financiera, usuarios, en un enfoque de empresa socialmente responsable que se considera ciudadano corporativo. (Momberg, 2014)

Casos empresas colombianas

En los últimos años, las empresas colombianas han enfrentado grandes retos debido a la globalización y la competitividad, que les ha exigido implementar cambios a todo nivel de la operación que incluyan aspectos de la RSE, en particular en la cultura organizacional involucrando el talento humano con la implementación de compromisos voluntarios y autorregulación sobre aspectos sociales y medioambientales.

- **Seguros Bolívar** (Universidad Autónoma de Bucaramanga, 2014): promueve las buenas prácticas y son generadores de cultura, guiados por la coherencia en el esquema de valores y las decisiones y acciones que emprenden, realizan programas de “voluntarios familia bolívar” que tiene como objetivo ayudar a los más necesitados trabajando el desarrollo del país. Estas acciones hacen parte de proyectos de alto impacto, con organizaciones sociales que realizan una gestión efectiva y transparente en la búsqueda de la transformación social. Seguros Bolívar, promueve la cultura interna familiar, generando capacitaciones, servicios de psicología, servicio familiar y participación de práctica y valores asesorando a todo el personal que se encuentran vinculados en la organización. Por otra parte, anualmente, celebran la promoción de talentos que se llevan a cabo en esta compañía como: danzas, teatros, canto, y participan, apoyan y promueven un evento nacional de tenis que cuenta con la participación de empresas internacionales. Otro factor que cabe resaltar, es el ámbito de gestión medioambiental, promoviendo una estrategia titulada “HUELLA VERDE”, que tiene como objetivo, el fortalecimiento de dirección de recursos como el

papel, el agua y la energía, compensando el impacto ambiental. Por otro lado, gracias al ambiente de libertad y sentido de pertenencia que maneja la compañía, el respeto se convierte en la base fundamental de la cultura organizacional. “Respetamos a nuestros funcionarios en su integridad física, anímica, moral, familiar y en sus convicciones personales. Nuestra gente debe experimentar un ambiente de libertad y pertenencia”. Expresa Marcela Serrano, gerente de relaciones humanas. En Seguros Bolívar, “estamos convencidos de la importancia que tiene consolidar una cultura que fomente el bienestar, la calidad de vida y el desarrollo de nuestros colaboradores y sus familias. Por esto, brindamos beneficios que fortalezcan los sentimientos de prosperidad y que por ende los mantenga comprometidos y motivado”. Expreso Jorge Enrique Uribe Montaña, presidente de la compañía.

En el Diario la República (Molina, 2012) El vicepresidente de RSE del Grupo Bolívar y director de la Fundación Bolívar Davivienda, Fernando Cortés, definió este proceso como 'hacer la tarea bien, para la sociedad, el medio ambiente y el negocio. Para eso se trabaja desde la ética empresarial soportada en seis aspectos fundamentales que funcionan dentro del organigrama del conglomerado en forma de pirámide. La base está soportada por todo el tema ético, seguido por lo económico, medioambiental, laboral, comercial y social. 'La intención del grupo no es gastar la plata por gastarla, sino invertir en verdaderos programas en beneficio de la rentabilidad de las empresas, el apoyo a la comunidad y el medio ambiente', dijo el vicepresidente de Responsabilidad Social. 'También apoyamos organizaciones como el Consejo Privado de Competitividad, Ideas para la Paz, el Instituto de Ciencia Política y demás organizaciones que ayudan a que la democracia se fortalezca y tengamos más pluralidad y más inclusiones en todas las instituciones del país', señaló

Cortés. La fundación adelanta los programas de `Emprender País`, para apoyar las empresas que en un futuro van a generar empleo y desarrollo. También se trabaja con el Premio de Nacional de Periodismo, a través del apoyo a la libertad de prensa; la filarmónica Joven de Colombia, como iniciativa para músicos entre los 16 y 24 años que apenas están empezando su carrera; el voluntariado corporativo y un programa con la Alta Consejería para la Reintegración. El Banco Davivienda ganó el CIT Golden Card por el lanzamiento de su producto Daviplata, que ha sido desarrollado bajo la plataforma tecnológica de RBM Redeban Multicolor. Se trata de una solución pensada desde el programa de responsabilidad social de la compañía para que más colombianos puedan acceder a los servicios financieros, y que permite manejar el dinero a través de un monedero electrónico instalado en el menú de las sim card de los teléfonos celulares, sin necesidad de tener una cuenta bancaria.

- **Servientrega** (2013 - 2017) Sustentabilidad (SERVIENTREGA CENTRO DE SOLUCIONES, 2014): enmarcada en Crecimiento Económico para consolidar modelos de productividad a partir de la autogeneración de recursos, basada en la Equidad Social orientada a elevar el nivel de satisfacción de los grupos de interés, partiendo que la responsabilidad social empieza en casa. La Sustentabilidad con Enfoque Ambiental buscando mitigar la huella de carbono, haciendo más limpios los procesos, para reducir el impacto al medio ambiente, haciendo eco al color de su marca y la estrategia “dejando huella verde ”Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo y de responsabilidad social empresarial mediante:
 - El cumplimiento de las leyes de la República de Colombia, la normatividad aplicable a nuestra actividad económica y las directrices institucionales.

- El mejoramiento continuo del Estándar Gerencial Modelo “S”.
 - La implementación de controles para blindar a la Compañía de actividades ilícitas.
 - La gestión integral de riesgos orientada a prevenir sucesos que afecten la integridad de los Colaboradores, la información, la infraestructura de la Compañía, los bienes de terceros y la continuidad del negocio.
 - El cumplimiento de las normas de seguridad de la información garantizando su confidencialidad, integridad y disponibilidad.
 - La prevención de accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales.
 - La prevención de la contaminación ambiental, controlando el uso eficiente y responsable de recursos naturales como agua y energía, el control de emisiones atmosféricas y la correcta gestión y disposición de residuos.
 - La disponibilidad de los recursos necesarios para el cumplimiento de la presente política.
- Crepes and Waffles (CREPES AND WAFLES, 2014): Detrás de una cadena de restaurantes como Crepes & Waffles nadie imagina a una pareja colombiana que lucha por lograr un equilibrio entre la rentabilidad económica de su empresa y el bienestar de sus empleados. Los esposos Beatriz Fernández y Eduardo Macía, fundadores y dueños de Crepes & Waffles, no tienen los empleados comunes que muchos imaginan. Desde que se fundó la compañía en 1980, la cadena de restaurantes contrata únicamente a mujeres colombianas que son cabezas de hogar. "Colombia tiene rostro de mujer y eso lo veo reflejado en cada una de las aproximadamente 3.000 colaboradoras que llegan muy temprano a nuestros locales y le ponen pecho y ganas al trabajo para levantar a sus hijos y

a sus hogares. Muchas de ellas quedaron solas por la violencia del país o por situaciones personales y aun así continúan con fuerzas para seguir viviendo", explicó Fernández. En todas las franquicias tratamos de que esta filosofía de contratar mujeres se mantenga intacta en las áreas de servicio al cliente, administración, producción y logística. Así mismo, es una ley que de 100 personas contratadas, al menos cinco o diez de ellas sean mujeres que no tengan experiencia ni hayan tenido alguna otra opción en el mercado laboral. Eso tiene una explicación: ¿Cómo queremos cambiar al mundo, si nosotros, los que hacemos empresas, no damos la oportunidad para que las cosas cambien?", precisó Macía, quien aseguró que en ocasiones no resulta fácil lidiar con un exceso de hormonas. Los fundadores de Crepes & Waffles destacaron que el mejor programa de responsabilidad social es tenderle la mano a sus empleadas. "Tenemos planes que facilitan la adquisición de viviendas, además de programas de salud, planificación familiar, orientación socio-familiar y capacitación".

- **Totto:** otra empresa que aporta al crecimiento social del país, busca aportar a la disminución de la desigualdad a través de sus proyectos de Responsabilidad Social Empresarial con un único fin: fomentar la educación en Colombia. Uno de sus proyectos es el Plan Padrino, a través del cual apadrinó en 2012 a 15 niños de tres fundaciones que Conexión Colombia identificó y sugirió para ello: Fundación Nutrir de Manizales, Fundación Cultural Germinando y Asociación Davida, esta última pertenece a la red de fundaciones de Conexión Colombia y brinda rehabilitación y formación a niños, jóvenes y adultos en condiciones de discapacidad para que tengan una mejor calidad de vida. En total se canalizaron \$11.850.000 distribuidos a las tres fundaciones. \$3.930.000 se entregaron a la Fundación Nutrir y fueron destinados para los desayunos y almuerzos de 5

niños durante el año de apadrinamiento. La Fundación Cultural Germinando obtuvo \$3.960.000, usados en los útiles escolares, recreación, salidas pedagógicas y los refrigerios de los 5 niños de esta organización. Finalmente la Asociación Davida invirtió los \$3.960.000 recibidos para los refrigerios, almuerzos y terapias físicas de 5 niños en condiciones de discapacidad. Ángela Olarte, Jefe de Responsabilidad Social de Totto, aseguró: “estos programas de Plan Padrino son el inicio de un proyecto a mediano plazo que pretende generar más impacto en la comunidad beneficiada, que sea sostenible y que involucre a más actores como los padres de familia de los niños, nuestros colaboradores y nosotros”. Además de los programas de Plan Padrino, esta empresa también lleva a cabo el proyecto de fortalecimiento educativo Totto al tablero con la Fundación Semillia y Fruto. Aquí brindan a los niños entre los 6 y 17 años refuerzos en lectoescritura, lógica matemática y desarrollo humano. A los jóvenes se les da asesoramiento para la creación de su Proyecto de Vida y los padres de familia reciben talleres sobre generación de ingresos y capacitación para trabajar en la panadería de la fundación, en donde se producen los refrigerios para todos los trabajadores de Totto, único cliente de Semilla y Fruto. El programa de Responsabilidad Social Empresarial de Totto es un ejemplo de las acciones que se pueden realizar para aportar a la educación de los niños en el país, además de su compromiso con fundaciones que llevan trabajando años con las comunidades necesitadas, favorece al desarrollo social de familias enteras y asegura un mejor futuro para los niños y jóvenes de estas organizaciones. La responsabilidad social empresarial es un tema que muchas compañías han ido adoptando, sin embargo, son pocas las que implementan planes sostenibles, que sean verdaderamente en pro de formar una conciencia social y de aportar a la comunidad beneficios a largo plazo. Para Totto la responsabilidad social es un factor

muy importante, por ello se toma muy en serio su papel como buen miembro de la sociedad y se compromete firmemente a realizar una contribución social duradera con la comunidad. Tutto fomenta y practica una relación de respeto y cooperación con los diversos grupos que intervienen en el desarrollo de la organización, de manera sostenible social y ambiental. La responsabilidad social en Tutto se práctica en varios ámbitos:

- **Gobierno Corporativo:** El objetivo de Tutto con sus colaboradores es generar una cultura social, de respeto, donde se promuevan los valores empresariales y una conducta ética. En su manual de convivencia y con videos institucionales refuerzan este propósito.
- **Gestión Social:** Internamente Tutto piensa que la responsabilidad social comienza por casa, por eso entre sus grupos de interés, el principal es su cliente interno, de esta manera, desarrolla diferentes actividades para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores. Cuentan con una campaña de sensibilización y capacitaciones de responsabilidad social para vincular a todo el personal. También existe un plan de beneficios, donde ayudan a su personal a tener vivienda propia o becas para la educación de sus hijos educación. Otro de sus planes de gestión social interna es “Tutto somos grandes”, que consiste en convocar a los hijos de todos los colaboradores de Tutto para que ellos hagan labor social, siempre en pro de lograr su objetivo: ayudar a fomentar la educación en los niños y jóvenes de Colombia. A nivel externo la principal preocupación de Tutto, es promover la educación integral, que incluya refuerzo escolar de tipo académico, lúdico y tecnológico, complementado con ayuda

alimentaria y de salud, dirigidos a niños y jóvenes en condiciones de riesgo y vulnerabilidad, este objetivo se cumple a través de padrinazgo y en alianza con fundaciones.

- **Gestión Ambiental:** Programa de gestión integral de residuos PGIR, para disminuir y controlar la contaminación. Además dentro de la Compañía hay iniciativas para fomentar el ahorro de recursos como agua y energía. Por otro lado se hacen donaciones a fundaciones que preservan el medioambiente.
- **Gestión con Proveedores:** Tutto se esmera por tener una buena relación con sus proveedores, por esto, su trato se basa en el respeto y la transparencia. Por otro lado, se acabó de aprobar el proyecto de “Fortalecimiento organizacional y productivo a satélites Proveedores de Nalsani S.A”, el cual se presentó al programa de encadenamientos productivos de la ANDI-BID; éste promueve el crecimiento de sus satélites (almacenes de producción, independientes ubicados en estratos 1, 2 y 3), apoyándolos para que su empresa sea cada vez más sólida y sostenible y, de esta manera, genere nuevos empleos, creando beneficios duraderos para la comunidad.
- **Ciente:** Y por supuesto, está el compromiso con sus clientes, que cada producto Tutto cubra sus necesidades, brindándoles diseño y calidad. Para este fin, se está midiendo constantemente la satisfacción, además de contar con un departamento de servicio al cliente, que soluciona constantemente requerimientos e inquietudes que manifiesten los clientes.

En Tutto, hemos dispuesto implementar un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social orientado a difundir en nuestro entorno social la cultura de la gestión ética y responsable, de manera sostenible a través de planes de acción cuantificables en el tiempo. Para Tutto sus colaboradores y sus familias son el motor de la empresa, por eso constantemente implementa programas de desarrollo y bienestar buscando alcanzar una mejor calidad de vida y ser inspiradores de sonrisas. Así mismo, canalizamos aquellas iniciativas que permitan a nuestros colaboradores aportar a la construcción de sueños de familias colombianas en situación de pobreza mediante acciones de voluntariado corporativo. Algunas iniciativas desarrolladas:

- Campaña de ayuda por los damnificados: Con el apoyo y compromiso social de todos los colaboradores y nuestra empresa. Construcción de Viviendas en alianza con la Fundación Un Techo para mi País Siembra de Árboles en alianza con la Fundación Natura Celebración de Festividades a los niños de Tutto al Tablero. En Tutto nos comprometemos con la educación del país. A nivel externo, nuestra política de Responsabilidad Social, se enfoca en la educación de niños, niñas y jóvenes colombianos de poblaciones vulnerables, promoviendo su inclusión y el desarrollo de sus habilidades, a través de la ejecución de programas sociales de alto impacto, que contribuyan eficazmente a la construcción de capital humano y a la superación de la pobreza y la desigualdad.(www.totto.com, 2014)

En Nalsani S.A.-Tutto hemos asumido desde nuestros inicios un compromiso social, contribuyendo al mejoramiento de las relaciones con nuestros colaboradores, clientes, proveedores, el medio ambiente y la sociedad en general, enmarcados bajo el cumplimiento de los 10 Principios del Pacto Global, la mayor red de carácter voluntario empresarial al

cual nos adherimos en el año 2009. Por tal razón, nos hemos dispuesto a implementar un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social que va orientado a difundir en nuestro entorno social la cultura de la Gestión Ética y Responsable, de manera sostenible a través de planes de acción cuantificables en el tiempo. Conoce nuestro Código de Buen Gobierno y Código de Ética.(www.totto.com, 2014).

- **Amarilo:** Gracias a buenas prácticas empresariales como la responsabilidad social, hoy la manera de liderar y la relación entre empresas ha cambiado, al punto que todos pueden trabajar en equipo para llevar a cabo iniciativas que realmente transforman el país. Roberto Moreno, Presidente de Amarilo, comparte su experiencia en este aspecto. Ciudad Verde es un macroproyecto de vivienda, de 328 hectáreas, que se extiende al occidente de la plaza principal de Soacha. Tendrá aproximadamente 57 hectáreas de parques públicos y zonas verdes, de ahí el origen de su nombre. Es una iniciativa que va más allá de una construcción; está dirigida a las personas de menos recursos: casi el 40% está compuesto por vivienda de interés prioritario (la más económica, de hasta 70 salarios mínimos, cerca de \$42 millones) y el restante, por vivienda de interés social. La gerencia integral de este proyecto está a cargo de Amarilo S. A., empresa de construcción que desde 1990 promueve y gerencia proyectos de vivienda en Colombia, y al frente de esta compañía está Roberto Moreno, quien desde los inicios de la empresa que lidera entendió que para el real progreso de una sociedad es imperativo que los más necesitados también tengan espacios dignos para vivir, razón por la cual decidió emprender esta iniciativa que define como una alianza público-privada perfecta. En entrevista con la Revista RS, Moreno habló sobre este proyecto, la importancia del trabajo en equipo tanto con el Estado como con otras empresas constructoras y cómo es necesario crear tejido social en la comunidad para que estas

iniciativas se consoliden y verdaderamente generen un impacto positivo. Asimismo, abordó el tema del liderazgo y la manera como la responsabilidad social y la sostenibilidad ha cambiado la gestión de las compañías e, incluso, la relación entre ellas. ¿Cuáles han sido los cambios en el liderazgo de las empresas desde que se habla de responsabilidad social? El liderazgo se ha movido de las declaraciones a la acción. Solo es posible liderar con el ejemplo. Antes había un concepto de organización piramidal, pero ahora hay un esquema más incluyente y colaborativo. Mi estilo de liderazgo es horizontal, cercano a la gente, de puertas abiertas, disponible al diálogo. Como líder empresarial debo dar ejemplo, porque mi relación es con las personas que me rodean y que habitan el país en el que vivimos ahora y en el que vamos a seguir viviendo. ¿Quiénes influenciaron su vida para adquirir la sensibilidad social que lo caracteriza y llegar a ser el líder que es hoy? Esa influencia la recibí en mi infancia, gracias a mis padres. Mi papá fue decano de la Facultad de Medicina de la Javeriana durante 10 años, era médico y tenía una sensibilidad social muy importante. Era socio del Club Los Lagartos. Cerca de allí había un barrio llamado Santa Rosa, donde vivían todas las personas que trabajaban en el club. Mi madre, que participaba de forma activa apoyando iniciativas sociales, les construyó una escuela y un parque. La cercanía con esa realidad me llevó a pensar sobre lo afortunados que éramos mi familia y yo y que de alguna manera debíamos devolverle a la sociedad ese bienestar que otras personas no tenían. Ver la realidad de cerca nos cambia el pensamiento. El 70% de la población colombiana gana menos de cuatro salarios mínimos. Por eso desde Amarilo pensamos en ofrecer un urbanismo de calidad para todas las personas en condición vulnerable. Si les brindamos dignidad a las personas, les damos oportunidades. Cuando empezamos con la idea de ofrecer vivienda para personas en condición vulnerable, yo era Presidente de la

Junta Nacional de Camacol. Había discusiones sobre los planes de ordenamiento territorial, porque algunos alcaldes solo querían vivienda para ricos, y así librarse de tener que subsidiar servicios, entre otros compromisos similares. Uno de los ejemplos de este tipo de vivienda dirigida a la población de bajos recursos es el proyecto Ciudad Verde. ¿Cuáles son los impactos positivos de esta iniciativa? Un proyecto como Ciudad Verde genera paz en el país. La dignidad y las oportunidades cambian el ambiente en los espacios y mejoran la convivencia. Hay que ayudar a las personas a que salgan adelante. Por eso esta es una iniciativa que va más allá de una entrega de vivienda: trabajamos bastante apoyando a quienes habitan y van a habitar este lugar. El componente más interesante es el de inclusión y desarrollo social, a través del cual hemos realizado más de 1.400 talleres sobre temas como la ley de propiedad horizontal, elementos básicos de respeto con los vecinos y convivencia. Cuando una familia que ha vivido en un inquilinato mucho tiempo comienza a habitar un apartamento se presentan muchos cambios en su vida. Ya no duermen todos en una habitación y están cerca de un centro de salud, una escuela, un centro comercial, etc. Eso es un ejemplo claro de cómo acercar la dignidad a las personas. Si las dejamos en un barrio de invasión, las estamos condenando a la pobreza. Por eso, estrategias como esta son un buen negocio para todos, porque se genera un real impacto positivo en la sociedad. Por otro lado, trabajamos en alianza con la fundación Origen, liderada por mi esposa, Rosita Manrique; es una escuela de liderazgo para jóvenes. Más de 25 asisten a ella; vienen de altos de Cazucá o Ciudad Verde y son becados por empresas como IBM, Corona y Amarillo, entre otras. Ese conjunto de acciones ayudan a construir paz. Por eso deseo que las negociaciones en la Habana sean exitosas. Nuestro país necesita prepararse para el postconflicto. Tenemos que curar las heridas de la violencia y generar comunidad. Y esa

es la razón por la cual es importante el apoyo del Estado a las iniciativas privadas que se desarrollan por una Colombia mejor. ¿Cómo se consolidó el proyecto? Lo desarrollamos en compañía de la Gobernación de Soacha y la Alcaldía de Bogotá, con el fin de evaluar dimensiones como el empleo, el transporte y los servicios públicos. Es el resultado de lo que yo llamo una alianza público-privada perfecta, porque logramos borrar las diferencias, construir sobre la confianza y derrumbar las barreras para llegar finalmente a esta gran iniciativa. Si queremos ser sostenibles a largo plazo, debemos ayudar a que esas personas salgan adelante. Con ese mismo fin, desarrollamos la Agrupación Ciudad Verde, compuesta por líderes de distintos conjuntos residenciales de la ciudadela. El objetivo es que este organismo sea el ente regulador del proyecto, pendiente del cuidado de las vías, la seguridad y la convivencia. Muchos de ellos se están formando en la fundación Origen. Igualmente hemos tenido que identificar a los líderes negativos para enfocar su potencial en favor de la comunidad. El tema de la convivencia es fundamental. Por eso es muy importante preparar a las familias que van habitar un lugar al que no están acostumbrados. Por ejemplo, en Soacha 1.400 familias perdieron su casa durante la temporada invernal del 2010. El Gobierno nacional nos pidió recibir a algunas de ellas, y compró las viviendas. Nosotros aceptamos, pero pusimos una condición inicial: necesitamos acompañar a esas familias y preparar a los habitantes de Ciudad Verde para que hubiera un traslado exitoso. Escogimos 768 y realizamos un acompañamiento por un año y medio. Hoy casi la totalidad de ellas vive en la ciudadela. ¿Qué es lo mínimo que debe tener una vivienda digna? Debe tener espacios separados, y áreas comunes en un equilibrio. Los padres no pueden dormir en el mismo lugar en el que duermen los hijos; cada uno necesita tener un lugar propio. Igualmente tiene que haber un lugar para reunirse y compartir en familia. En el proyecto

en el que reubicamos familias de la ola invernal, tuve una experiencia muy especial. Hace un mes llegó a mi oficina un grupo de personas con una carta firmada por 300 familias agradeciendo por el proyecto. Uno de ellos, una señora, me dijo: “Yo vivía en un potrero, en una choza de lata y jamás pensé que viviría en un apartamento como el que tengo. Estoy feliz”. Ese tipo de situaciones lo motivan a uno para seguir impulsando esta clase de iniciativas. ¿Qué se debe tener en cuenta para consolidar una iniciativa de responsabilidad social con un verdadero impacto positivo? A través de la honestidad, la transparencia y la generosidad. Y también rompiendo ciertos paradigmas, como el creer que una empresa privada es un depredador que solo busca ganar dinero o que el sector público no quiere trabajar y que busca al que haga su labor más fácil. Cuando derribamos tales prejuicios, encontramos la manera de colaborarnos entre todos. Hay compañías privadas honestas y servidores públicos muy capaces. Todo es cuestión de entrar en diálogo y permitir el mutuo conocimiento de las dos partes. Por otro lado, es importante entender que la responsabilidad social no consiste en regalar dinero a una fundación; debe estar en la gestión de la compañía. Es necesario también identificar los grupos de interés, conocer sus necesidades y abrirles las puertas de la empresa; de ese modo todos, desde el interior, podemos construir juntos. Tenemos que desplegar oportunidades para los colaboradores de las compañías y las personas de la comunidad. ¿Qué mensaje les daría a otros líderes de organizaciones del sector de la construcción para que lleven a cabo estrategias de responsabilidad social que realmente contribuyan a alcanzar el desarrollo sostenible? Debemos ser generosos y respetuosos con la comunidad y ejemplo dar. De esa forma es posible impulsar una sociedad más equitativa. Más que vivienda debemos ofrecer lugares en los que las personas se desarrollen. Hemos evolucionado: pasamos de crear espacios a desarrollar entornos. Los

elementos de convivencia y creación de comunidad se deben tener en cuenta en cualquier proyecto inmobiliario. La sostenibilidad tiene que hacer parte de la gestión de la compañía.

(RS NOTICIAS . COM, 2014)

- Bancolombia “Hacer dinero no es nuestra responsabilidad” Carlos Raúl Yepes es un líder sensible, que busca reafirmar los valores en cada una de sus acciones, tanto profesionales como personales. Afirma que la gerencia de una organización comienza por gerenciarse a sí mismo. Todos estos y otros conceptos han sido el cimiento de la gestión que aplica en la organización que preside para hacerla “más cercana, cálida, incluyente y respetuosa”. El Doctor Yepes afirma que “no es posible gerenciar y liderar a los demás si no se hace primero con uno mismo y para eso y hay que conocerse. Por eso es tan importante para él, el balanceo económico, social y personal. Permanentemente debe de haber una reflexión sobre la forma de cómo se actúa frente a los demás”.

Conclusiones

- ✓ El entorno actual exige mayor competitividad que permita establecer liderazgo en el sector y sólo se puede desarrollar a partir de la aplicación de la **responsabilidad** como característica fundamental de cada proceso, grupo y colaborador.
- ✓ Tomando como base los conceptos relacionados, la gestión de la RSE requiere elementos adicionales a los indicados en la normatividad que fortalezcan el desarrollo y por ende los resultados para generar factores diferenciadores que es el sello impuesto por el líder.
- ✓ De acuerdo con los casos citados, identificamos el papel fundamental que desempeña el líder, a través de la gestión eficiente, la visión estratégica y el comportamiento ético, hace posible una transformación cultural a todos los niveles de la organización donde el talento humano constituye el protagonista del mismo en sus acciones diarias. Se convierte la

gestión de la RSE en un fenómeno transversal a la organización ya que debe involucrar en cada etapa a todas las áreas y de la misma manera se debe hacer el reconocimiento.

- ✓ El primer paso es alinear la formulación de los programas de RSE con la planeación estratégica que garanticen su coherencia al establecer metas concretas y medibles; teniendo en cuenta la percepción y necesidades de los stakeholders.
- ✓ El líder transformacional constituye un modelo a seguir porque logra inspirar, motivar y potencializar la vocación de los colaboradores a partir de un proceso de transformación cultural enmarcada por el respeto, los valores, innovación, compromiso, pasión y sinergia.
- ✓ A partir de la transformación personal el líder debe influenciar a los miembros de su equipo generando una transformación desde la visión que permita alinear los intereses particulares por los colectivos reflejadas en prácticas de negocio que generen confianza y la prevención de actividades indebidas.
- ✓ Así mismo se debe propiciar el cambio de prioridades individuales donde el colaborador modifique voluntariamente su conjunto de necesidades con la inclusión de la necesidad personales de terceros menos favorecidos, de esta forma se convierten en protagonistas de los Planes de RSE que a su vez tiene un beneficio económico para la organización por la gran inversión que estos planes pueden representar.
- ✓ De igual forma, cada colaborador dentro de la organización potencializa sus capacidades para convertirse en líderes autodirigidos, autorregulados, auto actualizados y auto controlados. (Bass, 1985 p.15).
- ✓ Dentro de los casos expuestos se establecen los siguientes factores diferenciadores en la gestión del liderazgo:

- Buenas prácticas, generadores de cultura, guiados por la coherencia en el esquema de valores con las decisiones y acciones. (Universidad Autónoma de Bucaramanga, 2014)
- “Hacer la tarea bien, para la sociedad, el medio ambiente y el negocio para eso se trabaja desde la ética empresarial” Fernando Cortés vicepresidente de RSE del Grupo Bolívar y director de la Fundación Bolívar Davivienda.
- Confidencialidad, integridad y disponibilidad.
- ¿Cómo queremos cambiar al mundo, si nosotros, los que hacemos empresas, no damos la oportunidad para que las cosas cambien?" Eduardo Macía fundador y dueño de Crepes & Waffles.
- "Tenemos planes que facilitan la adquisición de viviendas, además de programas de salud, planificación familiar, orientación socio-familiar y capacitación" Eduardo Macía fundador y dueño de Crepes & Waffles.
- Fomentar la educación en Colombia, proyecto Plan Padrino, rehabilitación, formación a niños jóvenes y adultos en condiciones de discapacidad. Asesoramiento a los jóvenes para la creación de su Proyecto de Vida y los padres de familia reciben talleres sobre generación de ingresos y capacitación para trabajar en la panadería de la fundación, en donde se producen los refrigerios para todos los trabajadores de Tutto.
- “Tutto somos grandes”, consiste en convocar a los hijos de todos los colaboradores de Tutto para que ellos hagan labor social, siempre en pro de lograr su objetivo: ayudar a fomentar la educación en los niños y jóvenes de Colombia.
- Donaciones a fundaciones que preservan el medioambiente.

- Fortalecimiento organizacional y productivo a satélites Proveedores Nalsani S.A. – Tutto.
- Mejor calidad de vida y ser inspiradores de sonrisas. Tutto,
- Apoyo y compromiso social de todos los colaboradores y nuestra empresa a grupos damnificados.
- Espacios dignos para vivir. Amarilo.
- El liderazgo se ha movido de las declaraciones a la acción. Solo es posible liderar con el ejemplo. Antes había un concepto de organización piramidal, pero ahora hay un esquema más incluyente y colaborativo. Mi estilo de liderazgo es horizontal, cercano a la gente, de puertas abiertas, disponible al diálogo. Como líder empresarial debo dar ejemplo, porque mi relación es con las personas que me rodean y que habitan el país en el que vivimos ahora y en el que vamos a seguir viviendo. Roberto Moreno Gerente Amarilo.
- Desde Amarilo pensamos en ofrecer un urbanismo de calidad para todas las personas en condición vulnerable.
- Con apoyo del Estado a las iniciativas privadas que se desarrollan por una Colombia mejor, con el fin de evaluar dimensiones como el empleo, el transporte y los servicios públicos. Amarilo.
- Es importante entender que la responsabilidad social no consiste en regalar dinero a una fundación, debe estar en la gestión de la compañía. Debemos ser generosos y respetuosos con la comunidad y ejemplo dar. De esa forma es posible impulsar una sociedad más equitativa. Amarilo.

- “Hacer dinero no es nuestra responsabilidad” Carlos Raúl Yepes es un líder sensible, que busca reafirmar los valores en cada una de sus acciones, tanto profesionales como personales. “no es posible gerenciar y liderar a los demás si no se hace primero con uno mismo y para eso y hay que conocerse”. Bancolombia.
- ✓ Se Identificaron los siguientes elementos y focos de trabajo en los Planes de RSE:
- Promover la cultura interna familiar.
 - Libertad, pertenencia, integridad y respeto enmarcan la cultura organizacional que fomenta el bienestar, la calidad de vida y el desarrollo de los colaboradores y sus familias.
 - Gestión medioambiental “huella verde”.
 - Apoyo a organizaciones que ayudan a que la democracia se fortalezca y tengamos más pluralidad y más inclusiones en todas las instituciones del país', Fernando Cortés
 - Equidad Social orientada a elevar el nivel de satisfacción de los stakeholders.
 - Anticorrupción.
 - Conciencia social y de aportar a la comunidad beneficios a largo plazo.
 - Transparencia y respeto en la relación con los proveedores. Tutto.
 - Implementación de un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social orientado a difundir en el entorno social la cultura de la gestión ética y responsable, de manera sostenible a través de planes de acción cuantificables. Tutto.
 - Se enfoca en la educación de niños, niñas y jóvenes colombianos de poblaciones vulnerables, promoviendo su inclusión y el desarrollo de sus habilidades, a través de la ejecución de programas sociales de alto impacto, que contribuyan eficazmente

a la construcción de capital humano y a la superación de la pobreza y la desigualdad. Tutto.

- 10 Principios del Pacto Global.
 - Hemos evolucionado: pasamos de crear espacios a desarrollar entornos. Los elementos de convivencia y creación de comunidad se deben tener en cuenta en cualquier proyecto inmobiliario. La sostenibilidad tiene que hacer parte de la gestión de la compañía. Amarilo.
- ✓ Aunque en Colombia se le ha dado diversas interpretaciones a la RSE según el enfoque, esto ha generado la aplicación de un concepto mal interpretado a nivel general que llevaría a concluir que no existen en nuestro país compañías socialmente responsables sin embargo se identificó que las empresas colombianas, que aceptaron hace años el reto de satisfacer a las partes interesadas y generar valor; empresas que por un liderazgo transformacional si hacen la tarea merecen reconocimiento y apoyo gubernamental ya que constituyen un modelo que deben seguir las empresas colombianas restantes.
- ✓ En suma a lo anterior, podemos decir que para gerenciar de forma efectiva se debe iniciar con la gerencia personal, las capacidades y filosofía que tiene un líder transformacional que permite generar cambios personales y a todo el equipo de trabajo de alto impacto. Se determina que la gestión de RSE va más allá de cumplir unos requisitos legales está asociado a la visión futurista del líder; es necesario desarrollar una visión holística que permita identificar las verdaderas necesidades de los stakeholders y así mismo vislumbrar la solución óptima que beneficie a todos.
- ✓ Todo lo anterior no tendría éxito sino se enmarca en una cultura organizacional de valores y principios de responsabilidad a todo nivel y compromiso con la organización y la

comunidad en general que a su vez potencializa la competitividad de la empresa, le permitirá mantener su liderazgo en el sector y en definitiva la hace más rentable.

Bibliografía

#RSENCUENTRO, C. M.-I. (30 de 12 de 2011). *RSE.- La nueva definición de responsabilidad social*. Obtenido de diario_responsable: <http://www.diarioresponsable.com/politica/114-europea/14973-rse-la-nueva-definicion-de-responsabilidad-social.html>

Nueva norma ISO 26000:2010 Responsabilidad Social. (2010).

Nueva Norma ISO 26000:2010 Responsabilidad Social. (2010).

Amarilo. (3 de Julio de 2013). Obtenido de <http://www.amarilo.com.co/blog/2013/07/03/6-empresas-en-colombia/>

aplicacionuevastecnologias en 10:51. (06 de 11 de 2014). Obtenido de CREPES AND WAFLES: <http://pensamientoenresponsabilidadsocial.blogspot.com/2010/11/crepes-waffles.html>

Abello Quintero, C. M. (27 de Julio de 2013). *Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10819/1574>

Bedout , A. d. (2009). Responsabilidad Social Empresarial, Una mirada desde Colombia. *Revista de Negocios Internacionales*.

CCRE Construyendo confianza. (s.f.). *Ideaspaz.org*. Obtenido de <http://www.ideaspaz.org/tools/download/47237>

Christian Cancino del Castillo, M. M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial*. Chile : Ruth Tapia.

Corporativa, C. d. (s.f.). Conceptos básicos e indicadores de RSE. *Manua de apoyo para periodistas*, 1-31.

CREPES AND WAFLES. (06 de 11 de 2014). *CREPES AND WAFLES*. Obtenido de aplicacionuevastecnologias en 10:51:
<http://pensamientoenresponsabilidadsocial.blogspot.com/2010/11/crepes-waffles.html>

Estandarizaciòn, I. O. (30 de Septiembre de 2010). *ISO Organización Internacional de Estandarizaciòn*. Obtenido de ISO 26000 visión general del proyecto:
http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf

Fernando, A. F. (2011). *Responsabilidad Social Empresarial*. La República.

Global Reporting Initiative (GRI). (s.f.).

Global, R. P. (s.f.). *Red Pacto Global Colombia*. Obtenido de www.pactoglobal-colombia.org

Gómez, M. C. (Julio 2005). *Descripción de la Cultura Organizacional y los valores de convivencia y responsabilidad social en un call center en Bogotá Colombia*.

Gonzalez, D. (01 de Marzo de 2013). *DOM La Revista para Liderazgo Educativo ed 1*. Obtenido de Las Dimensiones del Líder Transformacional:
http://issuu.com/opereira2705/docs/dom_la_revista_para_liderazgo_educa

Gregoria Castañeda M, M. R. (Noviembre de 2007). *Responsabilidad Social Empresarial, Una mirada desde Colombia*. *Negotium - Ciencias Gerenciales*, 100-132.

Gross, M. (08 de Julio de 2009). *Pensamiento Imaginactivo*. Obtenido de Las 8 dimensiones del liderazgo transformacional: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/558772/Las-8-dimensiones-del-liderazgo-transformacional.html>

Heincke, M. (s.f.). la responsabilidad social: ¿Una herramienta para el desarrollo local sostenible en Colombia? *Revista Opera*, 55-74.

Hernández, G. G. (2008). Responsabilidad social empresarial en Antioquia. *Revista Universidad EAFIT*.

Herrera, H. M. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. Pontificia Universidad Javeriana.

ICONTEC, I. C. (2008). Guía técnica Colombiana. Bogotá.

Innovation Factory Institute. (15 de ABRIL de 2013). *Innovation Factory Institute*. Obtenido de ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL? FOMENTANDO EL CAMBIO Y LA CREATIVIDAD: <http://www.innovationfactoryinstitute.com>

José Ernesto Ramírez, J. C. (s.f.). Las perspectivas de las organizaciones sociales para cambiar el actual panorama instrumental de la responsabilidad social empresarial en Colombia. *Revista Opera*, 97-120.

Marcela Benavides de Burga, G. d. (2001). *Google Académico*. Obtenido de http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx_jpdownloads/rse01.pdf

Molina, J. (12 de 07 de 2012). *DIARIO LA REPÚBLICA*. Obtenido de Fundación Bolívar Davivienda invirtió \$11.000 millones en responsabilidad social durante 2011:

<http://www.larepublica.co/responsabilidad-social/fundaci%C3%B3n-bol%C3%ADvar-davienda-invirti%C3%B3-11000-millones-en-responsabilidad>

Momberg, M. R. (12 de 11 de 2014). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) COMO VENTAJA COMPETITIVA*. Obtenido de Enciclopedia Virtual:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/436/Concepto%20de%20responsabilidad%20social%20empresarial.htm>

Orencio, V. O. (s.f.). Responsabilidad social empresarial: matices conceptuales. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*,, 13-24.

Pereira, E. p. (04 de 11 de 2014). *eHow en Español Sección Cultura y ciencia*. Obtenido de Seis estilos de liderazgo: http://www.ehowenespanol.com/seis-estilos-liderazgo-info_316178/

Quinteros, C. (2007). Un vistazo diferente a la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 337-361.

Quinteros, C. (s.f.). Un vistazo diferente a la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 337-361.

Ricardo J Server Izquierdo, I. V. (2005). La responsabilidad social corporativa y su gestión integrada.

Rojas Muñoz, A. L. (s.f.). *Universidad Santiago de Cali*. Obtenido de

<http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20su%20origen,%20evoluci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20en%20Colombia.pdf>
f

RS NOTICIAS . COM. (2014). Dignidad para un progreso sostenible. *RS NOTICIAS . COM*,
100.

RSE, C. (2006). *los 7 ejes de la RSE*. Obtenido de

http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Los_7_Ejes_de_la_RSE.pdf

SERVIENTREGA CENTRO DE SOLUCIONES. (06 de 11 de 2014). *SERVIENTREGA*

CENTRO DE SOLUCIONES. Obtenido de SERVIENTREGA CENTRO DE

SOLUCIONES:

[http://www.servientrega.com/wps/portal/inicio/NuestraEmpresa/PresentacionEmpresa!/ut/p/a0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOJdPT3CQrzdDQ0MDIwMDDwNDP2DjAy9jA1MzPULsh0VAW7WOQU!/?](http://www.servientrega.com/wps/portal/inicio/NuestraEmpresa/PresentacionEmpresa!/ut/p/a0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOJdPT3CQrzdDQ0MDIwMDDwNDP2DjAy9jA1MzPULsh0VAW7WOQU!/)

Universidad Autónoma de Bucaramanga. (06 de 11 de 2014). *NOVA Normas y Valores*.

Obtenido de Sostenibilidad y desarrollo empresarial de Seguros Bolívar:

<http://catic.unab.edu.co/2.nova/index.php/ediciones/edicion-2013-2/buenas-practicas/37-daniela>

www.totto.com. (8 de 11 de 2014). *Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de

Responsabilidad Social Empresarial:

<http://testcat.seedcorporate.com/co/totto/content/responsabilidad-social-empresarial>