

**ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS DE RESPONSABILIDAD  
SOCIAL EN LA EMPRESA RAYCO S.A.S. EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA  
METROPOLITANA**

**STEPHANÍA DURÁN HERNÁNDEZ**

**EVA SANDRITH MORALES TROYA**

**MARÍA ANGÉLICA ORDUZ GÓMEZ**

**SILVIA JULIANA RUEDA PARDO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES  
COMUNICACIÓN SOCIAL  
BUCARAMANGA**

**2013**

**ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS DE RESPONSABILIDAD  
SOCIAL EN LA EMPRESA RAYCO S.A.S. EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA  
METROPOLITANA**

**STEPHANÍA DURÁN HERNÁNDEZ**

**EVA SANDRITH MORALES TROYA**

**MARÍA ANGÉLICA ORDUZ GÓMEZ**

**SILVIA JULIANA RUEDA PARDO**

**TESIS DE GRADO**

**DIRECTOR DE TESIS**

**ROBERTO SANCHO LARRAÑAGA**

**DOCTOR EN HISTORIA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA**

**FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES**

**COMUNICACIÓN SOCIAL**

**BUCARAMANGA**

**2013**

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

***A nuestras familias,***

***Por ser el pilar fundamental  
en nuestras vidas. Toda  
esta investigación ha sido  
posible gracias a su apoyo  
incondicional.***

## **AGRADECIMIENTOS**

Después de realizar la presente tesis, debemos agradecer de manera especial a nuestro profesor y director, Roberto Sancho Larrañaga, por acompañarnos en este proceso. Su dirección y apoyo han sido fundamentales para el completo desarrollo de nuestra investigación. Así mismo, damos las gracias a la Universidad Autónoma de Bucaramanga y a los docentes del programa de Comunicación Social quienes nos han aportado todo el conocimiento teórico aplicado aquí.

También queremos expresar nuestro agradecimiento a Distribuidora Rayco S.A.S., a sus colaboradores y directivos, especialmente al Subgerente, Rafael Eduardo Ardila Arenas, y a la Directora de Gestión Humana, María Mercedes Páez, quienes estuvieron siempre disponibles e involucrados en el suministro de la información requerida para el presente trabajo de grado.

Agradecemos también a las empresas entrevistadas: Electrificadora de Santander – ESSA y GAMAS, quienes estuvieron dispuestas a compartir su información.

Por último, queremos agradecer a nuestras familias quienes nos apoyaron en este proceso educativo, orientándonos a conseguir buenos resultados con responsabilidad y compromiso.

## CONTENIDO

	<b>pag.</b>
INTRODUCCIÓN	17
1. DIMENSIONES TEÓRICAS: COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	56
1.1 RSE UNA FORMA DE CONSTRUIR VÍNCULOS ENTRE SOCIEDAD - EMPRESA	56
1.2 COMUNICACIÓN Y PLAN DE COMUNICACIÓN EN PRO DE UN DESARROLLO ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA	61
1.3 STAKEHOLDERS UN ACTIVO EN CRECIMIENTO PARA LAS ORGANIZACIONES DE HOY EN DÍA	71
1.4 DESARROLLO SOSTENIBLE UN CRECIMIENTO HACIA EL FUTURO	74
1.5 RSE EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL: SU ORIGEN Y CONSTITUCIÓN	81
1.6 INICIOS DE LA RSE EN AMÉRICA LATINA	84
1.7 LA RSE DEL HOY EN AMÉRICA LATINA	89

1.8	CONSTITUYENDO RSE EN COLOMBIA	96
2.	ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S.	104
2.1.	IMAGEN CORPORATIVA	105
2.2.	RSE Y REPUTACIÓN CORPORATIVA	106
2.3.	RSE Y LA SATISFACCIÓN A USUARIOS	110
2.4.	LOS PÚBLICOS BENEFICIADOS CON LOS PLANES DE RSE	114
2.5.	RSE Y PRESENCIA DE LA MARCA	118
2.6.	PLANES RSE	121
2.7.	DIFUSIÓN DE LOS PLANES DE RSE	137
2.8.	POLÍTICAS QUE CONDUCEN A LA RSE	143
3.	APORTES DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S.	152
3.1.	FLUJOS, CANALES Y DIFUSIÓN DE COMUNICACIÓN	154
3.2.	CALIDAD: MEDIOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN	155
3.3.	ESPACIOS DE COMUNICACIÓN	161
3.4.	RETROALIMENTACIÓN	166
3.5.	PERTINENCIA Y EFECTIVIDAD DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	168
3.6.	OTROS ASPECTOS	170
3.7.	IMAGEN COPORATIVA	172

3.8. REPUTACIÓN CORPORATIVA	173
3.9 BENEFICIADOS CON LOS PLANES DE RSE	175
3.10. PRESENCIA DE MARCA Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	175
3.11. CLIMA ORGANIZACIONAL	177
3.12. MOTIVACIÓN	179
3.13. RELACIONES INTERPERSONALES	180
3.14. CONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN DE POLÍTICAS CORPORATIVAS	183
3.15. IDENTIDAD CORPORATIVA	184
3.16 MARCO DE GESTIÓN LEGAL	186
4 BENCHMARKING COMO MÉTODO INVESTIGACIÓN QUE APORTA A LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES DE DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S.	189
4.1. ENTREVISTA BENCHMARKING ELECTRIFICADORA DE SANTANDER – ESSA	193
4.2. ENTREVISTA BENCHMARKING GAMAS	202
4.3. ENTREVISTA BENCHMARKING DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S.	207
5. DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S. EN LA SOCIEDAD: PLAN DE COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO INTEGRADOR DE LA NOTORIEDAD EMPRESARIAL	216

5.1. IMAGEN CORPORATIVA	218
5.2. UNA PASIÓN QUE NOS UNE	218
5.3. POLÍTICAS CORPORATIVAS	231
5.4. SOCIALIZANDO CON RAYCO	237
5.5. CLIMA ORGANIZACIONAL	242
5.6. CONSTRUYENDO METAS CON RAYCO	247
5.7. FLUJOS, CANALES Y DIFUSIÓN DE COMUNICACIÓN	252
5.8. COMUNICANDO JUNTOS	257
6. CONCLUSIONES	266
BIBLIOGRAFIA	275
ANEXOS	294

## LISTA DE GRÁFICAS

	pag.
Gráfica 1	108
Gráfica 2	109
Gráfica 3	112
Gráfica 4	113
Gráfica 5	115
Gráfica 6	116
Gráfica 7	119
Gráfica 8	121
Gráfica 9	123
Gráfica 10	124
Gráfica 11	126
Gráfica 12	127
Gráfica 13	128
Gráfica 14	129
Gráfica 15	133
Gráfica 16	135
Gráfica 17	137
Gráfica 18	139
Gráfica 19	141

Gráfica 20	147
Gráfica 21	148
Gráfica 22	156
Gráfica 23	157
Gráfica 24	159
Gráfica 25	160
Gráfica 26	161
Gráfica 27	162
Gráfica 28	163
Gráfica 29	164
Gráfica 30	165
Gráfica 31	167
Gráfica 32	167
Gráfica 33	169
Gráfica 34	171
Gráfica 35	174
Gráfica 36	176
Gráfica 37	180
Gráfica 38	182

## LISTA DE IMÁGENES

	pag.
Imagen 1	125
Imagen 2	185
Imagen 3	196
Imagen 4	197
Imagen 5	197

## LISTA DE ANEXOS

pág

Anexo 1. ESQUEMAS DOFA

294

Anexo 2. ESQUEMA SONDEO

295

Anexo 3. ESQUEMA ENTREVISTA A EXPERTOS

303

Anexo 4. ESQUEMA CUESTIONARIO BENCHMARKING

303

Anexo 5. ESQUEMA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

305

Anexo 6. TABULACIÓN ENCUESTA DIRECTIVOS

306

Anexo 7. TABULACIÓN SONDEO

310

Anexo 8. D.O.F.A.

311

Anexo 9. ENTREVISTA GAMAS

320

Anexo 10. ENTREVISTA ELECTRIFICADORA DE  
SANTANDER - ESSA

322

Anexo 11. ENTREVISTA A DISTRIBUIDORA RAYCO  
S.A.S.

326

Anexo 12. ENTREVISTA A EXPERTOS: CAMILO RUEDA

329

Anexo 13. ENTREVISTA A DIRECTIVOS: RAFAEL  
EDUARDO ARDILA

334

Anexo 14. ENTREVISTA A DIRECTIVOS: CIRO LARA

337

Anexo 15. ENTREVISTA A DIRECTIVOS: CLAUDIA  
JIMÉNEZ

341

Anexo 16. ENTREVISTA A DIRECTIVOS: MARÍA DEL  
PILAR VILLABONA

343

Anexo 17. ENTREVISTA A DIRECTIVOS: ROCÍO  
SARMIENTO

346

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue analizar los actos socialmente responsables que realiza la empresa Distribuidora Rayco S.A.S. con el fin de proponer un plan de comunicación con estrategias que persiguieran los objetivos institucionales. Se tuvieron en cuenta los conceptos de Comunicación y Responsabilidad Social Empresarial como eje central de la tesis de grado, y se analizaron a través de los métodos de investigación como la entrevista, encuesta, sondeo, y *benchmarking* los cuales fueron implementados en distintas empresas y otros públicos de interés y cuyos resultados permitieron diseñar el DOFA para así encontrar oportunidades de mejora para la empresa de estudio.

Por medio de estos métodos y partiendo del eje central de la investigación, se encuentra necesario crear el Departamento de Comunicación en la organización para que se tenga en cuenta la comunicación como aspecto relevante en la misma y, por medio de ésta, se mejore la apropiación y aplicación de los planes de RSE. Esto, con el propósito de que la empresa optimice sus procesos internos y así mismo trabaje en equipo hacia la proyección de una imagen positiva de la empresa en sus *stakeholders*.

*Abstract:* The objective of this investigation was to analyze the socially responsible acts that carried out the business Distribuidora Rayco S.A.S. in order to propose a plan of communication with strategies to pursue the institutional objectives. They kept in mind the concepts of Communication and Business Social Responsibility as central axis of the thesis, and they were analyzed through the methods of investigation like interviewing, surveying, polling, and benchmarking. They were implemented in different businesses and other public interest and whose results

permitted to design the DOFA thus finding opportunities of improvement for the study of business.

Through these methods, leaving from the central axis of the investigation it is found necessary to create the Department of Communication. An organization in which communication is its main prominent aspect. This is improve the appropriation and application of the plans of RSE. With the sole purpose of business optimization. Thus the same and internal processes work in team toward the projection of a positive image of the business in its stakeholders.

KEYWORDS: Plan of communication. Strategies. Business Social Responsibility. Stakeholders. Organization.

## INTRODUCCIÓN

Gracias a la evolución, al desarrollo moral de la sociedad, a la presión social que exige mejorar las condiciones de vida en todos los aspectos del ambiente, ya sean sociales, económicos, naturales, entre otros, se generó la necesidad de crear un término que simplificara el bienestar de la comunidad en general llamado Responsabilidad Social, el cual se define como “concepto que introduce una valoración positiva o negativa al impacto que una decisión tiene en la sociedad”<sup>1</sup>, teniéndolo en cuenta en la apropiación de sus labores sociales.

La responsabilidad social pasa a ser un elemento exigible por la comunidad, ya que en el momento de tomar las decisiones “ésta puede afectar (para bien o para mal) a los Derechos Humanos, a los Derechos Socio Laborales y a los medio ambientales”<sup>2</sup>, por lo tanto tiene una fácil y rápida acogida por los diferentes públicos que se ven impactados con dichas determinaciones.

El origen de este concepto no sólo se quedó en su definición. También trajo consigo una serie de leyes que se generaron con el fin de darle un mejor uso a la Responsabilidad Social en los distintos factores del entorno. Entre esas está La Norma SGE 21, única pauta de certificación global y “primer sistema de gestión de la Responsabilidad Social europea que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión ética y Responsabilidad Social”<sup>3</sup> posibilitando a las empresas una estandarización de sus actos sociales.

---

<sup>1</sup> WIKIPEDIA. Responsabilidad Social. [en línea]. [Consultado 14/02/2012]. Disponible en <[http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad\\_social](http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social)>

<sup>2</sup> NAVARRO GARCÍA, Fernando. Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica. Antecedentes históricos de la RSC. España, Madrid: ESIC EDITORIAL, 2008. p. 57.

<sup>3</sup> FORÉTICA. SGE 21. [en línea]. [Consultado 14/02/2012]. Disponible en <<http://www.foretica.org/conocimiento-rse/estandares/sge-21?lang=es>>

Retomando varios siglos atrás, en la época de la revolución industrial, el nacimiento de las organizaciones implicó conjugar los factores de capital y trabajo para generar beneficios y riquezas, lo que trajo consigo los abusos sobre los derechos y la calidad de vida de los trabajadores e incluso la explotación del medio ambiente.

De aquí la importancia en que se buscara una solución al respecto y se lograra un buen clima laboral en las empresas, en el cual se vieran beneficiados tanto los colaboradores, los directivos, el ambiente y la comunidad en general. Así se creó el enfoque de RSE que fue atractiva y de interés por las organizaciones de diferentes partes del mundo para incluir dichas leyes y conceptos, ya que traía consigo una serie de beneficios como reducir impuestos, adquirir buena imagen y alcanzar un posicionamiento en la sociedad.

La RSE es definida como “una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad”<sup>4</sup> expresado por *Juan Felipe Cajica Calderón*, autor del proyecto *Concepto de RSE*.

Es necesario mencionar que la RSE ha superado el paradigma en el cual se relaciona sólo con el medio ambiente, ya que el término también integra las relaciones de la empresa con la comunidad, con sus colaboradores, los proveedores, las entidades gubernamentales, los medios de comunicación, las entidades financieras, los clientes, entre otros, como se menciona anteriormente, velando por el bienestar de los mismos.

De esta manera se comienzan a realizar prácticas organizacionales relacionadas con la RSE. Las primeras se dieron desde el siglo XIX en algunos países europeos:

---

<sup>4</sup> CAJIGA CALDERÓN, Juan Felipe. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial. [en línea]. [Consultado 14/02/2012]. Disponible en <[http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)>

“En España existen bastantes experiencias, como por ejemplo el surgimiento del movimiento cooperativo en el sector agropecuario, las cooperativas de consumo, las colonias industriales textiles en los cauces fluviales, etc. Una de las más destacables por su contenido social fue la Colonia *Guell* de Santa Coloma de Cervelló (Barcelona), importante patrimonio arquitectónico que deja constancia de las condiciones de vida de las familias de los trabajadores, con escuelas, centros sanitarios y lugares de esparcimiento y ocio, reflejando la visión paternalista de empresarios de aquellas épocas”<sup>5</sup>

Siendo este un buen modelo del compromiso con la comunidad. Conviene distinguir algunas empresas pioneras de Latinoamérica que se han involucrado con el tema de la RSE mencionadas en el estudio que realizó la revista *Time* con el apoyo de algunos integrantes del Nodo Digital de la RSE: Instituto Ethos (BRA); Eugenio Mendoza (VZLA); Empresas Públicas de Medellín EPM (COL); Chunchino (ARG); Empresa ALLPA (PE); PAVCO de Occidente (COL); Red Solidaria (ARG); ProMujer (BOL); Nature Air (CR); Arcor (ARG).

Otro ejemplo en Latinoamérica es la compañía visionaria especialista en electrónica y telecomunicaciones Motorola, en la cual su fundador, *Paul Galvin*, decide plantear una ideología que esté centrada en sus públicos de interés para perseguir los objetivos de su empresa. Esta ideología consiste en “servir honorablemente a la comunidad proporcionándole productos y servicios de superior calidad a precios equitativos”<sup>6</sup>. Es precisamente esa ideología central basada en el bienestar social lo que la ha convertido en una compañía exitosa.

En consecuencia con lo anterior, la RSE se basa en el bienestar de públicos que están permeados por la organización, es decir, la organización hace “un intento de integrar en una sola metodología la idea básica de que la empresa tiene una responsabilidad que da lugar a obligaciones concretas frente a diferentes públicos o grupos donde están incluidos por ejemplo los accionistas, los clientes, los

---

<sup>5</sup> NAVARRO GARCÍA, Op Cit., p. 48.

<sup>6</sup> COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry. Empresas que perduran. Más que utilidades. Grupo Editorial Norma, 2003. p. 85.

trabajadores y los directivos”<sup>7</sup>. De aquí que la unión de estos conceptos establece una armonía entre los actores con el objetivo de obtener beneficios económicos, medioambientales y sociales.

Es oportuno destacar la RSE en Colombia debido a las circunstancias por las que pasa actualmente esta sociedad. Por esta razón, es considerada como aspecto integral de las estrategias en el mercado, agregando un valor diferenciador a las empresas y generando una ventaja competitiva. Por esto, empresas como Empresas Públicas de Medellín, EPM, y PAVCO de Occidente han incluido en sus políticas la RSE.

Dicho interés se origina a raíz de la necesidad de crear conciencia no sólo con el fin de preservar el medio ambiente, sino de incluir el factor social que incorpora este tipo de políticas o prácticas responsables, como el buen clima organizacional, trato adecuado a los trabajadores, lugar y condiciones de trabajo pertinentes para su buen rendimiento, compromiso con la sociedad, etc. Estas acciones se fueron aplicando en las empresas colombianas debido a que se descubrieron nuevas formas de relacionar la actividad social con los negocios.

Paralelo a ello, en Bucaramanga algunas empresas de diferentes sectores se han interesado por la RSE. Este es el caso de Distribuidora Rayco S.A.S., una organización que distribuye y comercializa electrodomésticos, artículos para el hogar, computadores y motocicletas.

Esta empresa asume un alto grado de responsabilidad contribuyendo al desarrollo social de la comunidad manejando diversos tipos de RSE, como la Fundación RAYCO, la cual se crea con el fin de trabajar en pro de la sociedad bumanguesa y de su área metropolitana así contribuyendo con donaciones a personas de escasos recursos. Otras de sus labores es generar en el año 2015 operaciones de microcrédito y microconsumo concentrados básicamente en los estratos 1, 2 y 3

---

<sup>7</sup> COLLINS y PORRAS, Op Cit., p. 77.

de la sociedad colombiana, facilitando la adquisición de diferentes artículos ofreciendo flexibilidad en el pago, lo cual evidencia interés por el bienestar de sus clientes.

Del mismo modo Distribuidora Rayco S.A.S. en sus políticas de gestión administrativa muestra compromiso con sus colaboradores, las cuales brinda “orientaciones y procedimientos que se establezcan en la Administración Central, basados en la orientación que suministre la Gerencia General, encaminados a vivir y practicar en la empresa un estilo participativo, con base en trabajo en equipo y en un proceso de mejoramiento continuo”<sup>8</sup>, demostrando que son parte vital de la compañía. Es por esta razón es que la empresa implementa actos de RSE con sus diferentes grupos de interés, buscando así la mejora continua de los procesos. De modo que la RSE es un término que se ha venido implementando desde muchos años atrás pero que sin lugar a duda ha cobrado mayor importancia en la actualidad, ya que le ha generado un valor agregado a las diferentes organizaciones quienes han implementado esta política socialmente responsable dentro de sus compañías. Por tal razón se puede demostrar por medio de una justificación social la importancia de dicho término. En consecuencia con lo anterior, en los siguientes párrafos se expondrá los orígenes e importancia de dicho tema.

En consecuencia con lo anterior es pertinente iniciar la justificación social con el significado de la responsabilidad social como la “capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente”<sup>9</sup>, de ser así, el compromiso personal que deben tener las directivas de una organización tiene que ser estricto. Hoy, los empresarios deben empezar a velar por la ayuda social y ambiental de sus públicos para así llegar a definir sus empresas como responsables. Cabe resaltar que esta actitud debe

---

<sup>8</sup> DISTRIBUIDORA RAYCO S.A. Políticas. [en línea]. [Consultado 17/04/2012]. Disponible en <[http://www.disrayco.com/nuestra\\_empresa/politicas.php](http://www.disrayco.com/nuestra_empresa/politicas.php)>

<sup>9</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Definición Responsabilidad. [En línea]. [Consultado 12/09/2011]. Disponible en <[http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=responsabilidad](http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=responsabilidad)>

empezar primero por los gestores dentro de la empresa para luego concentrarse fuera de ella, es decir en la comunidad y otros públicos externos.

“El concepto de Responsabilidad Social Empresarial surge en Estados Unidos a finales de los años 50 y principios de los 60”<sup>10</sup> y en América Latina se desarrolla desde el siglo XVI cuando la Iglesia comienza hacer actos de caridad. Desde 1945, después de la Segunda Guerra Mundial, el término toma más acogida y se incorpora con el concepto de ‘Estado de bienestar’, especialmente en los continentes de Europa, Asia y África.

Estos son algunos de los aspectos históricos que sirvieron como aportes para que el término se fortaleciera hasta este siglo XXI, por eso hoy podemos decir que la RSE se trata del “comportamiento de negocio basado en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes, relación que incluye clientes, proveedores, socios, consumidores, medio ambiente, comunidades, el gobierno y la sociedad en general”<sup>11</sup>, todo lo anterior como centro integrador del cual hace parte el público externo de las organizaciones.

Contrarrestando lo anterior, la finalidad de una empresa del ayer y del hoy es uno solo: la ganancia; el dinero que es producto de un arduo trabajo, pero es pertinente preguntar ¿quién o quiénes son los actores que generan el lucro de la empresa? Pues bien es cierto que la sociedad, actor primordial que ayuda a que las empresas sean rentables ya que ellos son los que adquieren los productos o servicios que ofrecen las organizaciones. Por lo tanto la rentabilidad de una empresa es necesaria para la sostenibilidad pero también se debe dar importancia a todos los públicos que la hacen exitosa. De igual modo, las organizaciones han venido re-estructurando su visión donde la producción de lucro social conlleva al

---

<sup>10</sup> CENTRO VIRTUAL DE NOTICIAS DE LA EDUCACIÓN. Responsabilidad Social Empresarial. [En línea]. [Consultado 06/09/2011]. Disponible en <<http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>>

<sup>11</sup> Ibid.

poder económico (ganancias), dado que los dos aspectos hacen parte de un juego retro-alimentador, logrando adquirir más que una buena reputación.

Por otra parte, aquí conviene detenerse con el fin de conocer un poco sobre los beneficios que la sociedad y las organizaciones adquieren cuando se toma la decisión de implementar la RSE en sus procesos empresariales. Es cierto que las empresas perciben la RSE como un factor impulsor en el negocio, pues ciertas causas promotoras son las que ayudan a obtener atracción de inversionistas ya que ven en ellas una oportunidad segura y por lo tanto con mayor potencial de retorno.

También es cierto que las empresas tendrán un mejor desempeño gracias a las capacitaciones que obtienen sus colaboradores, desde este punto ellos empezarán a actuar con mejores resultados, ideas y decisiones. Al mismo tiempo se verán interesados los profesionales que se identifiquen con las entidades, pues los mejores talentos buscan desempeñarse en organizaciones que se preocupen por los mismos. La reducción de costos será causada por la menor rotación de personal puesto que los colaboradores satisfechos no renunciarán, por lo tanto la organización ahorrará en nuevas capacitaciones y en costos debido a que se reducirán las actuaciones erróneas originadas por la inexperiencia. Incluso se disminuirán los impuestos a pagar al gobierno; se mejorarán las relaciones con los clientes ya que las nuevas producciones se planearán pensando en ellos logrando afianzar su fidelidad; y si hablamos de la comunidad, las empresas estudiarán e implementarán soluciones a las necesidades que rodea a la sociedad y así todo en conjunto ayudará a la organización a obtener una mejor reputación que marcará la diferencia y generará posicionamiento de la misma.

Por dichas razones las empresas ven en la RSE una oportunidad sostenible y promotora en la cual enfocar sus políticas y estrategias. Es significativo destacar el factor social, por eso se darán a conocer cuáles son los beneficios y ventajas que trae la implementación de la RSE en las empresas, hacia los públicos externos.

Por ejemplo, el fortalecimiento de la información e inversión hacia los accionistas; el respeto y el buen ambiente laboral de los colaboradores, así se evitarán problemas físicos y psicológicos a los mismos. También se mantendrá un equilibrio entre la vida laboral y familiar, e incluso los discapacitados tendrán la oportunidad de ser colaboradores en estas empresas. Los proveedores recibirán capacitación y transferencia de tecnología con lo cual desarrollarán sus productos con óptima calidad, así mismo obtendrán los pagos a tiempo desarrollándose así el vínculo con la empresa; respecto a los clientes y consumidores, se les dará el debido respeto con los productos ofertados a los compradores e incluso se tomarán medidas de adaptación y ambientes de interacción para los públicos excluidos con el fin de ofrecer más facilidades para la realización de compras y adaptarse a los productos.

Cuando hablamos de los públicos excluidos es importante aclarar que son aquellas personas discapacitadas o aquellos que no hablan español, así las empresas tienen que disponer rampas u otras comodidades en las zonas de atención al cliente, entre otras; cuando hablamos de sociedad también nos referimos al Gobierno con el cual se crean espacios de trabajo en conjunto, tanto público como privado, que ayude a lo social y por el mismo estilo se crean vínculos entre empresa-comunidad a través de herramientas y apoyo así logrando el progreso mutuo; y por último un factor igual de importante a la sociedad, el Medio Ambiente, ya que es una de las características principales en la RSE. Se busca que el medio ambiente reciba un menor impacto por parte de las industrias comerciales a través de sustituciones de materiales y fuentes de energía, reciclaje y algunos otros recursos que ayudarán a que las tierras sigan siendo fértiles; del mismo modo se evite la depredación de los recursos y que tanto los animales como los hábitats no sean contaminados. Así las empresas también lograrán remediar algunos problemas como la escasez de agua, el deshielo de glaciares, la contaminación del aire, etc.

Con toda la información anterior nos damos cuenta que aplicar la RSE en las compañías son actos que ayudarán a la retroalimentación que ya habíamos mencionado entre empresa-sociedad, cumpliendo así mismo acciones responsables y sociales. La importancia que se debería adquirir respecto a la RSE para la investigación con Distribuidora Rayco S.A.S es debido a que las acciones que ellos tienen son actividades sociales, por lo tanto se estudió y analizó todas estas acciones que competen a la empresa con el fin de concretar si es o no una organización comprometida con la sostenibilidad y el desarrollo social de sus públicos de interés. Es importante reconocer que las decisiones tomadas por la empresa son hechos voluntarios ya que es una inversión social que va más allá de los recursos que una institución destina fuera de sus obligaciones legales, para así lograr en un grupo la mejora, el afecto y la contribución para solucionar problemas sociales y económicos de la sociedad en general.

Por ello y para concluir esta justificación, es adecuado mencionar que los actos socialmente responsables de una compañía deben ser un aspecto importante dentro de ella y tomarlos como un eje estratégico para aplicarlos y desarrollarlos en sus planes organizacionales. Por tal razón es conveniente que una organización tome como ideología central la aplicación de la RSE en conjunto con la comunicación, ya que son dos ítem que necesitan ir de la mano para un debido desarrollo, pues es importante que las organizaciones se muestren por medio de la comunicación como empresas socialmente responsables, puesto que esto genera una mayor aceptación por los públicos de su interés. Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, es pertinente adentrarnos a un concepto más amplio del este término, el cuál se expondrá en la Justificación Comunicativa, donde se hablará de la importancia y el valor de que estos dos conceptos mencionados con anterioridad se desarrollen conjuntamente.

Hoy en día la comunicación es un “proceso de transmisión de ideas y símbolos, que tienen el mismo significado para dos o más sujetos los cuales intervienen en una interacción utilizando un código específico para la difusión de un mensaje o

bien de una determinada experiencia en unidades semánticas con el objeto de permitir a las personas relaciones entre sí<sup>12</sup>. Además la comunicación es el eje central de cualquier proceso que se lleva a cabo dentro y fuera de una empresa, pues este asunto ayuda a la construcción y consolidación de todo tipo de datos o acuerdos que tomen los directivos de la compañía para ponerlos en práctica con todos sus colaboradores en pro de la misma ya que la información es la que le da vida a la comunicación.

Es por esta razón que ésta se convierte en un segmento clave, creadora de vínculos entre los diferentes agentes que intervienen en la causa, por ejemplo los trabajadores, directivos, clientes y proveedores, quienes trabajarán en conjunto para crear acciones que mejoren la calidad de imagen y productividad de la empresa mediante la comunicación, entendiendo a ésta como un “fenómeno específicamente humano que conlleva relaciones dialógicas que se da entre iguales e implica relaciones simétricas con todos los actores que hacen parte de la organización”<sup>13</sup> y que de una u otra manera contribuye a la construcción de la RSE.

Por otro lado, no se puede negar la transformación, los avances tecnológicos y la globalización que ha influenciado a las empresas actualmente, por dicha causa “el manejo estratégico de la información sirve para alcanzar los objetivos de la empresa”<sup>14</sup> afirma *Thierry Libaert*. En este caso los objetivos planteados para la compañía Distribuidora Rayco S.A.S., sería la distribución y divulgación de los planes de Responsabilidad Social que maneja la empresa dentro y fuera de ella por medio de un plan de comunicación el cual se desarrollará con unas estrategias comunicativas, entendiéndose por éstas como lineamientos trazados y creados por la compañía para la ejecución de sus procesos, los cuales permiten que el plan de comunicación facilite los canales o circuitos de la difusión de tales

---

<sup>12</sup> ALIPSOS.COM. La comunicación. [en línea]. [Consultado 10/03/2012]. Disponible en <<http://www.alipso.com/monografias/definicion2/>>

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> LIBAERT, Thierry. El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. México: Limusa, 2005. p. 125.

proyectos a clientes, directivos, empleados y entidades gubernamentales, logrando así el fortalecimiento de la imagen de dicha empresa. Ya que “la capacidad y facilidad de diálogo entre interlocutores (tienen distintos roles en el sistema social) es fundamental, tanto como la empatía cultural e ideológica de la fuente y el receptor para lograr la mayor proximidad en los rasgos de identidad y así facilitar el alcance de los objetivos de la comunicación propuesta”<sup>15</sup>, por esta razón es importante la difusión de dicha comunicación para lograr mayor interacción, entendimiento y percepción de la organización en sus diferentes públicos que la permean.

De igual modo, es importante que se adjunten al plan de comunicación organizacional las necesidades que tiene la comunicación interna de la empresa, pues el principal objetivo de la organización es saber a ciencia cierta qué se está manejando o llevando a cabo dentro de la compañía, desde los empleados de primera escala hasta los de la última para que de ésta forma se apropien de todos los procesos, información o conocimientos del lugar donde trabajan, con el fin de llegar a tener la capacidad de informar o transmitir correctamente los proyectos sociales de la compañía para el público que requiera dicha información. Todo esto se debe a que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social”<sup>16</sup>. Es por esta razón que debe existir un proceso de comunicación tanto en el público interno como externo.

Sin lugar a duda, la investigación corroborará la importancia de disciplinas como la comunicación organizacional, la cual es importante para el buen manejo y éxito de la empresa mediante la difusión de los proyectos de responsabilidad que maneja Distribuidora Rayco S.A.S. Este es un factor central y decisivo para la compañía ya que por medio de él se logrará una mejor relación e imagen de la empresa con la sociedad en general, debido a que la comunicación actuará como un puente

---

<sup>15</sup> APUNTES DE GESTIÓN. Conversaciones sobre el arte de crear empresas. [en línea]. [Consultado 10/03/2012]. Disponible en <<http://www.apuntesgestion.com/2006/06/29/que-es-la-estrategia-de-municacion/>>

<sup>16</sup> PASQUALI, Antonio. Comprender la comunicación. Editora Monte Ávila, Caracas. p. 123.

entre los públicos de interés y la compañía con el objetivo de la “aceptación general de la responsabilidad pública de la organizaciones en su entorno, pues, es clave que las empresas cumplan con los preceptos legales, como requisito mínimo, pero además, tienen que demostrar un comportamiento responsable con el objeto de obtener confianza de los ciudadanos, de allí que las empresas realicen un plan de RS”<sup>17</sup>. Uno de los retos de la tesis es crear métodos de difusión ágiles que le faciliten a la compañía la capacitación de las personas que la conforman, así lograr fortalecer su imagen y organización interna.

Por consiguiente se realizará la creación de un plan de comunicación organizacional que puede ser definido como “una serie de instrumentos operativos que proporcionan la programación y la agenda de las acciones futuras de la compañía. Está orientado a apoyar la dinámica de desarrollo de las organizaciones en los rumbos de la comunicación interna y externa, comunicación financiera y comunicación organizacional”<sup>18</sup>. Éste ayudará a la consolidación y reafirmación de los proyectos de RSE que Distribuidora Rayco S.A.S. maneja para generar el primer vínculo entre los miembros que hacen parte de la compañía con los que se encuentran fuera de ésta y haya un interés por hacer parte activa de la misma, ya sea para intervenir en ella o aumentar las ventas de la misma, debido a que la comunicación directa de los gerentes con el público externo e interno se han convertido en un requisito fundamental para el buen desarrollo de la empresa, ya que para lograr una comunicación eficaz, *Isidora Reyes*, recomienda recurrir a programas de comunicación que puedan responder a las necesidades reales. Para lo cual es fundamental hacer una adecuada selección de los medios utilizados para transmitir la información, así como asegurar la existencia de mecanismos de control para determinar claramente las responsabilidades en el proceso de la comunicación. Esto dará mayor claridad a los procesos de la organización y reducirá el número de mensajes erróneos dentro de la empresa

---

<sup>17</sup> UNIVERSIDAD ANÁHUAC. Comunicación estratégica en las organizaciones. México: Universidad Anáhuac, 2006. p.36.

<sup>18</sup> LIBAERT, Thierry. Plan de comunicación. [en línea]. [consultado 06/03/2012]. Disponible en <[http://blogs.periodistadigital.com/libros.php/2006/02/01/el\\_plan\\_de\\_comunicacion\\_organizacional\\_d](http://blogs.periodistadigital.com/libros.php/2006/02/01/el_plan_de_comunicacion_organizacional_d)>

logrando el objetivo deseado, manejar e interpretar adecuadamente la información de la empresa.

De igual modo la organización tiene su propia cultura, entendiéndose está como un conjunto de valores, normas y formas de actuar que se adoptan en un determinado lugar o entorno. En este caso “sirve de marco de referencia a los miembros de la organización dando las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente que cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa”<sup>19</sup> pues ésta la identifica, caracteriza, diferencia y le da imagen, ya sea positiva o negativa, dependiendo de su desempeño en el mercado y relaciones entre sus clientes y proveedores. Por esto es importante conocer, expandir y consolidar la cultura de una compañía ya que ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer pautas que la lleven a un funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias que orientan los actos de la organización, cabe resaltar los proyectos internos y externos de RSE en Distribuidora Rayco S.A.S.

Todos estos procesos comunicativos harán que la empresa además de generar un plan de comunicación que fortalezca o reafirme los proyectos de RSE, no solo beneficie a la sociedad sino también a sí misma, se instruya e informe a sus trabajadores por medio de nuevas herramientas comunicativas, como plegables, página web institucional, entre otras, que ayudarán a fortalecer la comunicación estando siempre al día con los cambios que se están dando constantemente dentro de la compañía y en pro de la sociedad porque “basta con comprobar la relevancia que en la economía y en la sociedad tiene la publicidad y, en general, la comunicación para prever intereses comerciales. La necesidad de comunicar en el mercado también ha contribuido a que se dé más importancia a la comunicación

---

<sup>19</sup> MONOGRAFÍAS. Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad. [en línea]. [consultado el 10/03/2012]. Disponible en <<http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>>

organizacional que es la encargada de articular todos los procesos de la compañía<sup>20</sup> para una respectiva difusión de las acciones que está realizando la empresa ya que al final esto le dará una buena imagen corporativa.

En conclusión la comunicación según los avances puestos en marcha respecto al tema de RSE tiene un objetivo claro, convertirse en una “herramienta de retroalimentación importante en el balance de RSE ya que le permite a la organización, más allá de informar sus buenas prácticas, asegurar una buena respuesta social, analizar y evaluar los hechos posibilitando así nuevas expectativas de mejoramiento<sup>21</sup> para que de esa forma la empresa crezca en todos los aspectos como compañía, ya que los procesos que se llevan a cabo dentro y fuera de las organizaciones se realizan con el fin de crear una relación activa entre todos los públicos que integran la empresa para que el objetivo de lograr metas colectivas se vean beneficiadas y se cumplan a cabalidad.

Por tal razón la comunicación organizacional incluye factores importantes como mantener relacionadas las actividades y procesos comunicativos con los distintos elementos y así relacionándose con la competitividad donde “la comunicación significa poner en común o compartir la información, donde la productividad se convierte en un proceso que vincula a la organización con el individuo<sup>22</sup> en consecuencia, este concepto de productividad se convierte en una forma de evaluar la eficiencia del personal frente a los procesos de la compañía, donde la comunicación juega un proceso fundamental de motivación para los empleados, pues el ambiente laboral se traduce en una relación continua entre directivos y subordinados y un buen flujo de información por medio de distintos canales garantizará el éxito de Distribuidora Rayco S.A.S.

---

<sup>20</sup> UNIVERSIDAD ANÁHUAC, Op cit., p. 36.

<sup>21</sup> SIERRA MONTOYA, Jorge Emilio. Nuevas lecciones de Responsabilidad Social Empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy. Bogotá: Diario “La República”, 2008. p. 210.

<sup>22</sup> BLANCO BERMÚDEZ, Francisco, et al. Responsabilidad Social de la Empresa y finanzas sociales. Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía, 2004. p. 48.

Al respecto se puede decir que para lograr un debido proceso de comunicación dentro de una compañía, es pertinente trazarse metas y objetivos claros con el fin de planificar proyectos que sean viables para desarrollarlos dentro de la organización. Por tal razón, en esta investigación se plantearon unos objetivos que sirvieron de eje central para el debido desarrollo de la tesis de grado. A continuación se expondrán los objetivos claves de esta investigación direccionada a la RSE para la empresa de estudio.

El objetivo general de este proyecto es, analizar las actividades socialmente responsables de la empresa Distribuidora Rayco S.A.S. y realizar con ellas un plan de comunicación que persiga los objetivos organizacionales.

De igual modo, toda investigación o trabajo de grado debe llevar consigo a parte de un objetivo central o general, unos objetivos específicos que ayuden a apalancar y desarrollar todo el proyecto, por ello se realizó en esta investigación los siguientes objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico de las actividades sociales que permita conocer cómo, por qué y para qué los crearon, su ejecución, manejo e importancia en la empresa.
- Elaborar un *benchmarking* de RSE que posibilite conocer cuáles son las empresas santandereanas que han establecido el modelo de responsabilidad social como factor de éxito.
- Realizar un diagnóstico que proporcione conocer el estado actual de la comunicación y el papel que desempeña en la entidad.

- Diseñar un plan de comunicación que le conceda a la empresa la difusión de sus acciones sociales entre sus diferentes públicos de interés con el fin de generar más confianza entre ellos y la empresa.

Seguidamente de los objetivos específicos, se planteó una pregunta comunicativa como método de cuestionamiento en la empresa de estudio, con el fin de observar, analizar y comprobar el estado actual de Distribuidora Rayco S.A.S frente a lo que actualmente están realizando como planes socialmente responsables. Teniendo en cuenta esto, se planteó dicha pregunta y con ello un problema comunicativo que sirve como base inicial para empezar con el desarrollo de esta tesis de grado.

¿Cuáles son las actividades de RSE que realiza la empresa y qué está haciendo para difundirlas?

La comunicación organizacional y la RSE han cobrado gran importancia en la actualidad en las organizaciones, ya que estas dos temáticas ayudan a apalancar todos los procesos organizacionales que llevan a cabo las empresas en sus actividades diarias. Por dicha razón y teniendo en cuenta lo anterior. Se planteó una pregunta comunicativa, la cual es ¿Cuáles son las actividades de RSE y que ha hecho Distribuidora Rayco S.A.S para difundirlas? Con base a esta pregunta, se realizó una exhaustiva investigación en la compañía con el fin de darle debida contestación a la pregunta planteada en la tesis de grado.

De acuerdo con lo anterior y con lo analizado en cada uno de los temas anteriormente mencionados, se pudo observar por medio de las variables de estudio; Clima organizacional, Difusión, flujo y canales de comunicación, Apropiación de las políticas corporativas e Imagen corporativa, que la principal problemática que la compañía tiene en la actualidad, es que no cuenta con un Departamento de Comunicación el cuál se encargue llevar a cabo todos los procesos comunicacionales que se hacen presentes en la organización . De allí se

desglosan los otros inconvenientes presentes en la empresa, en cuanto la RSE y su debida difusión, tanto interna como extramente.

Para ello es pertinente mencionar que debido a la ausencia del departamento y una persona preparada para llevar a cabo la dirección del mismo y sus procesos. La empresa ha dejado en manos del Departamento de Gestión Humana, la Psicóloga y el Departamento Comercial y de Mercadeo todos estos procesos de comunicación y socialmente responsables, para que las personas que están al mando de estas dependencias se encarguen de darle un tratamiento de acuerdo a sus conocimientos y necesidades de la compañía, omitiendo que estas temáticas no son el eje central de cada una de las áreas anteriormente mencionadas. Por lo tanto el tratamiento que se le ha venido brindando a estas temáticas no ha sido el adecuado.

Por otro lado, también se puede incluir dentro de esta problemática, la falta de interés por parte de los administrativos de la organización en utilizar como un valor agregado para la empresa, la difusión de estas actividades socialmente responsables y la implementación del Departamento de Comunicación que ayude a llevar a cabo estos programas y su debido monitoreo, con el fin de crear un vínculo más fuerte con los *stakeholders* que maneja la compañía.

En este orden de ideas, es claro que para adquirir un debido interés en alguna actividad, proceso o proyecto es importante tener claro la contextualización de los conceptos a tratar dentro de un plan o proyecto para darle un adecuado desarrollo.

Para efectuar el desarrollo de esta tesis, fue necesario el uso de algunos métodos investigativos para obtener la información respectiva que nos permitió responder la pregunta comunicativa planteada. A continuación se listarán lo métodos de estudio implementados.

## **LA ENTREVISTA, UN DIÁLOGO CON LAS GERENCIAS**

Este método, fue de gran importancia para crear un vínculo entre los gerentes de la organización con la temática a desarrollar en donde se pudieron ver una serie

de respuestas por parte de ellos que ayudaron a esclarecer algunas temáticas relacionadas con este ítem, por ello es conveniente exponer a ciencia cierta de que se trata este método.

Ésta es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional con la que, además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo. Los resultados a lograr en su misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

Según el fin que se persigue con la entrevista ésta puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado. Cuando la entrevista es aplicada en las etapas previas de la investigación, donde se quiere conocer el objeto de investigación desde un punto de vista externo puesto que la entrevista persigue el objetivo de adquirir información acerca de las variables de estudio, el entrevistador debe tener clara la hipótesis de trabajo, las variables y relaciones que se quieren demostrar; de tal forma que se pueda elaborar un cuestionario adecuado con preguntas que tengan un determinado fin y que son imprescindibles para esclarecer la tarea de investigación, así como las preguntas de apoyo que ayudan a desenvolver la entrevista.

El éxito que se logre en la entrevista depende en gran medida del nivel de comunicación que alcance el investigador con el entrevistado, la preparación que tenga el investigador en cuanto a las preguntas que debe realizar, la estructuración de las mismas, las condiciones psicológicas del investigado, la fidelidad a la hora de transcribir las respuestas y el nivel de confianza que tenga el entrevistado sobre la no filtración en la información que él está brindando, así como la no influencia del investigador en las respuestas que ofrece el entrevistado.

Para resumir, la entrevista es una técnica que puede ser aplicada a todo tipo de persona, aun cuando tenga algún tipo de limitación como es el caso de

analfabetos, limitación física y orgánica, niños que posean alguna dificultad que le imposibilite dar respuesta escrita ya que ésta consiste en "la recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador"<sup>23</sup>. Según *Kerlinger*, la entrevista del tipo estructurada sería mejor que los cuestionarios autoadministrados para sondear el comportamiento de las personas, sus intenciones, sus emociones, sus actitudes y sus programas de comportamiento.

Por otro lado, una buena entrevista requiere de una buena preparación y para ello es fundamental que el entrevistado se sienta a gusto y tenga una buena impresión del entrevistador, pues el entrevistador debe contar con una buena disposición y conocer el guión de preguntas que aplicará, de modo tal de no provocar la impresión de improvisación; como también el lugar donde se realizará la entrevista debe estar alejado de fuentes de ruido y de interrupciones de modo tal de facilitar la comunicación.

De igual manera, para llevar a cabo la entrevista es necesario que el entrevistador no dé a conocer los objetivos y la justificación de la realización de la entrevista al entrevistado, recalcando la confidencialidad de los datos que éste aporta y por ningún motivo el entrevistador no debe dar su opinión y no se deben realizar discusiones ni justificaciones.

En concordancia con lo anterior existen algunos tipos de entrevistas que se pueden llevar a cabo: la primera es la "**Entrevista estructurada** llamada también formal o estandarizada. Se caracteriza por ser más estructurado o preparada es la más estática y rígida de todas, ya que se basa en una serie de preguntas predeterminadas"<sup>24</sup>. Para orientar mejor la entrevista se elabora un cuestionario que contiene todas las preguntas. Sin embargo, al utilizar este tipo de entrevista el

---

<sup>23</sup> KERLINGER, F. Investigación del comportamiento. México D.F., 1997. [en línea]. [Consultado 24/04/2012]. Disponible en <<http://aulas.blogia.com/2006/080301-la-tecnica-de-las-encuestas-otras-consideraciones-metodologicas.php.consultado>>

<sup>24</sup> UNIVERSIDAD DE CÁDIZ. Trabajo de trabajo. Entrevista estructurada y preparada.[en línea]. [Consultado el 25/04/2012]. Disponible en <<http://www.entrevistadetrabajo.org/entrevista-estructurada.html>>

investigador tiene limitada libertad para formular preguntas independientes generadas por la interacción personal.

Igualmente se encuentra “**la Entrevista no estructurada** plantea cuestiones previas que serán indagadas en la entrevista, o puede desarrollarse sin preparación, pretendiendo que el entrevistado exprese su situación”<sup>25</sup>. Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables, elabora las preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encauzar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio.

Por otra parte, se puede decir que la entrevista enfocada, es una entrevista en profundidad pero específicamente dirigida a situaciones concretas. Va dirigida a un individuo específico, caracterizado y señalado previamente por haber tomado parte de la situación o experiencia definida. A diferencia de la entrevista a profundidad, “**la Entrevista enfocada** no revive toda la vida, sino la reconstrucción de una experiencia personal concreta. De alguna manera el entrevistador conoce de antemano directa o indirectamente, esta situación con los elementos, procesos y estructura total de la misma y la ha analizado sistemáticamente. En base de este análisis es que se elabora la guía de preguntas”<sup>26</sup>, recopilando información precisa y de gran utilidad.

La **entrevista focalizada** “es una forma de llevar la entrevista en profundidad en forma grupal. La entrevista en grupo ofrece unas oportunidades de conocimiento y de análisis que la entrevista individual no ofrece. La experiencia en grupo promueve un ambiente en el cual se intercambian puntos de vista, los individuos encuentran una mayor facilidad de reflexión sobre el tema tratado”<sup>27</sup>. La entrevista

---

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> EUMED.NET. Entrevista en profundidad y focalizada. [en línea]. [Consultado 23/04/2012]. Disponible en <<http://www.eumed.net/tesis/2009/njlg/ENTREVISTA%20EN%20PROFUNDIDAD%20Y%20FOCALIZADA.htm>>

<sup>27</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL ENTRE RÍOS. La entrevista. [en línea]. p. 4. [Consultado 23/04/2012]. Disponible en <[http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.uner.edu.ar%2F04\\_academica%2Fmodulo\\_introduccion%2FEntrevista.doc&ei=Yz6XT8q-FYyk8gSA6MC0Dg&usq=AFQjCNGTxCyhKCOAKYWSNBK7RUXFA9DMNA](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.uner.edu.ar%2F04_academica%2Fmodulo_introduccion%2FEntrevista.doc&ei=Yz6XT8q-FYyk8gSA6MC0Dg&usq=AFQjCNGTxCyhKCOAKYWSNBK7RUXFA9DMNA)>

con un grupo, tiene lugar entre un moderador y un grupo que no se conocen de antemano, y lo deseable es que las personas del grupo no se conozcan entre sí. Este tipo de entrevista requiere de una gran experiencia por parte del entrevistador.

En las **entrevistas en profundidad** pueden plantearse al menos tres tipos generales de cuestiones: descriptivas, estructurales y de contraste. Las cuestiones descriptivas tienen como finalidad acercarse al contexto en el cual el informante desarrolla sus actividades rutinarias, lo que cotidianamente desarrolla, se toma nota respetando su propio lenguaje. Dentro este tipo de preguntas, *Spradley* distinguió varias modalidades: preguntas de gran recorrido (para obtener una descripción verbal de las características significativas de una actividad o escenario social, aluden a espacio, tiempo, hechos, personas, acciones, objetos); las preguntas de mini recorrido presentan el mismo formato que las anteriores, se circunscriben a espacios, hechos lugares, personas actividades más limitados.

Los elementos diferenciadores de la entrevista en profundidad son la existencia de un propósito explícito, la presentación de unas explicaciones al entrevistado y la formulaciones de unas cuestiones. En cuanto a las cuestiones distingue “entre preguntas demográficas/biográficas, preguntas sensoriales, preguntas sobre experiencia conducta, preguntas sobre sentimientos, preguntas sobre el conocimiento, preguntas de opinión/valor, las cuales serán asumidas para la presente investigación, adicionalmente a otras cuestiones que el investigador agregara”<sup>28</sup>, todo esto para adentrarse y conocer las características específicas de los entrevistados.

Teniendo en cuenta que la entrevista es una técnica que obtiene información de forma amplia y abierta en dependencia de la relación entrevistador-entrevistado, se hace necesario que en primer lugar el entrevistador tenga con claro con anterioridad cuáles son los objetivos de la entrevista y cuáles son los problemas o aspectos importantes sobre los que le interesa obtener información acerca de la

---

<sup>28</sup> EUMED.NET, Op cit.

persona o grupo entrevistado. En segundo lugar, se debe ejecutar con precisión y dinamismo la conducción de la entrevista en un clima de sinceridad y cordialidad para que los entrevistados se sientan en confianza. Finalmente, requiere que el entrevistador de una explicación clara y concisa a los entrevistados con el fin de reducir posibles equivocaciones en los entrevista.

Por consiguiente, un número amplio de autores han realizado diferentes investigaciones sobre este tema ya que es uno de los primeros y más antiguos métodos de investigación en el mundo. De acuerdo con la investigación realizada con anterioridad, el autor que más se acomoda a la necesidad del proyecto de Distribuidora Rayco S.A.S. es Sierra Bravo quien afirma que:

“La entrevista es una conversación que establecen un interrogador y un interrogado para un propósito expreso. Una forma de comunicación interpersonal orientada a la obtención de información sobre un objetivo definido, es por esta razón que todas las definiciones apuntan a los mismos aspectos: una o más personas, una de las cuales (y sólo una) es el entrevistador, en tanto que la otra u otras es (son) el (los) entrevistado(s), quienes se encuentran físicamente en un mismo espacio para conversar en los términos establecidos por el entrevistador: estructura, fines, duración del encuentro, roles, tema, etc., y donde el entrevistador procurará obtener del entrevistado determinadas informaciones”<sup>29</sup>

De acuerdo con lo dicho anteriormente por el autor, se consideró necesario tomar el modelo que este plantea del dicho método de investigación.

Algunos de los autores que hablan de este temo son: Kerlinger quien entiende “ la entiende como una confrontación interpersonal, en la cual una persona (el entrevistador) formula a otra (el respondiente) preguntas cuyo fin es conseguir

---

<sup>29</sup> SIERRA BRAVO, Restituto. Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. España, Madrid: Paraninfo. 1995. p. 705.

contestaciones relacionadas con el problema de investigación”<sup>30</sup>, *Ander-Egg* quien dice que:

“La entrevista consiste en una conversación entre dos personas por lo menos, en la cual uno es entrevistador y otro u otros son los entrevistados; estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional, que puede ser «...obtener información de individuos o grupos; facilitar información, influir sobre ciertos aspectos de la conducta o ejercer un efecto terapéutico”<sup>31</sup>

A este selecto grupo de autores también se le suma *Blanchet* refiriéndose a los *speech events* o «acontecimientos de la palabra» del siguiente modo: “Una entrevista es un *speech event* en el que una persona A extrae una información de una persona B, con información que se hallaba contenida en la biografía de B , En cursivas en el original”<sup>32</sup> y finalmente la definición de encontrada en el Diccionario Enciclopédico Salvat pone en consejo uno de los factores que los tres autores mencionados anteriormente es “reunión o cita de dos o más personas en un lugar determinado para tratar o resolver algún asunto o para tomar nota de las respuestas de uno o varios e informar al público, o para recoger datos acerca de un problema social o psicosocial”<sup>33</sup>, es por ello que el entrevistador debe tener una fluidez verbal para lograr aprovechar la entrevista y lograr lo planteado con esta.

Por tal razón, la entrevista es uno de los métodos de investigación más usados para la recolección de información de determinado tema o en el caso de las organizaciones para diagnosticar posibles problemas y darle solución a ellos o en caso contrario donde las entrevistas arrojen resultados positivos para la compañía, mirar las fortalezas y mantenerlas a largo plazo. Por su constante uso muchos investigadores y autores han hablado sobre este tema y han expuesto diferentes

---

<sup>30</sup> KERLINGER, Op cit., p. 525.

<sup>31</sup> ANDER, Egg. Técnicas de investigación social. España: Humanista Alicante. 1982. p. 500.

<sup>32</sup> BLANCHET y otros. Técnicas de investigación en ciencias sociales. Obra colectiva. Madrid: Narcea. 1989. p. 183.

<sup>33</sup> SALVAT EDITORES. *Diccionario Enciclopédico*. España, Barcelona: Salvat Editores. 1993. p. 504.

tipos de entrevistas que, de acuerdo con la necesidad de cada persona u objetivo que se quiera lograr, varía. En el caso del proyecto de grado aplicado a Distribuidora Rayco S.A.S. se desglosan dos objetivos los cuales son: 1. Realizar un diagnóstico de las actividades sociales existentes de RSE que nos permita conocer cómo, por qué y para qué los crearon, su ejecución, manejo e importancia en la empresa. Para ello fue necesario realizar una entrevista a los directivos de la empresa, 2. Elaborar un *benchmarking* de RSE que nos permita conocer cuáles son las empresas santandereanas que han establecido el modelo de responsabilidad social como factor de éxito. Para este caso se debe aplicar unas entrevistas a expertos sobre dicho tema.

En consecuencia con los objetivos del proyecto mencionados anteriormente se vio necesaria la aplicación de la entrevista a profundidad ya que esta se rige bajo un marco especial. Por ende dicho método se puede definir como:

“Entrevista de *carácter holístico*, en la que el objeto de investigación está constituido por la vida, experiencias, ideas, valores y estructura simbólica del entrevistado aquí y ahora. El sujeto es explorado en un asunto directamente relacionado con él, y se le estimula para que exprese con absoluta libertad sus sentimientos y opiniones acerca del punto tratado. Es usada generalmente en estudios de valores y normas. En la entrevista profunda el interés se centra en el sujeto como centro de su propio discurso, mientras que en la focalizada el sujeto es valioso en tanto que individuo participante de una experiencia, por lo que es tomado como medio para llegar a la misma. Tal como afirma Sierra, la entrevista profunda es más un arte que una técnica, en tanto que la entrevista focalizada es más una técnica que un arte. En la primera debe poder manejar con soltura el arte de la *conversación del diálogo* de modo de poder obtener la información que desea. En el segundo caso debe poseer el notable dominio de la *técnica* como modalidad racionalizada y elaborada de la conversación”<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> SIERRA BRAVO, Op cit., p. 705.

En concordancia con este autor se puede decir que la entrevista a profundidad requiere de muchas más destrezas del entrevistador para lograr sacarle mayor información al entrevistado sobre determinado tema que quizás el por sus propios medios no está dispuesto a dar.

Uno de los aspectos más importantes de esta entrevista a profundidad es que se debe tener unas preguntas abiertas y los entrevistados deben expresar sus percepciones con sus propias palabras, además se deben, escuchar y registrar las respuestas y posteriormente hacer otras preguntas que aclaren o amplíen una tema particular. Su duración máxima debe ser de 30 minutos a una hora y debe realizarse con un número máximo de cuatro personas. Esta entrevista, quizá, es la técnica más utilizada para obtener información o saber qué opina la gente ha sido usado y sigue siendo empleada para múltiples propósitos.

Las entrevistas en profundidad tienen la finalidad de comprender la opinión de los entrevistados acerca de un tema particular, “su terminología y sus juicios (...) Entrevista conversacional informal en esta se destaca trabajar con una generación espontánea de preguntas en el flujo natura”<sup>35</sup>. La fortaleza de este enfoque es que el entrevistador es flexible y altamente sensible a las diferencias individuales, los cambios en la situación y la aparición de nueva información. De igual forma, la entrevista en profundidad debe ser de tipo personal, individual cara a cara, no estructurada, es decir, que debe ser directa ya que lo que se desea lograr con ella es descubrir las motivaciones, creencias, activadas y sentimientos ocultos sobre un tema para que haga parte de una investigación cualitativa del tipo de proyecto que se está desarrollando, por ende es la más indicada para aplicar y desarrollar el objetivo del mismo. Los aspectos que se deben tener en cuenta para aplicar una adecuada entrevista a profundidad son observar, escuchar, tener empatía con el entrevistado, ser objetivo, e imparcial.

---

<sup>35</sup> SCRIBD. Entrevista a profundidad. [en línea]. [Consultado 10/05/2012]. Disponible en <<http://es.scribd.com/doc/6904791/Entrevista-de-Profundidad>>

En conclusión se escogió la entrevista como un método de recolección de información con la áreas gerenciales de la organización, ya que este método permitió entablar un dialogo con las personas que están a cargo de dichas dependencias, lo cual permitió una mejor recolección de información. De igual modo que el método anterior, se implementó otra herramienta en la metodología de investigación que permitió analizar la información ya recolecta para nutrir el plan de comunicación, en los siguientes párrafos se expondrá el DOFA como mecanismo de autocontrol y evaluación de la empresa, en donde el cruce de la información hará que se generen una serie de estrategias en pro de los procesos organizacionales

## **D.O.F.A. MÉTODO DE AUTOGESTIÓN Y EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL**

En todas las organizaciones es pertinente que haya un proceso de medición para gestionar el constante desarrollo en los procesos de las empresas, es por esta razón que se hace usos de este método llamado, matriz DOFA, que por su acrónimo Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, también es conocida como FODA, DAFO o SWOT (*Strengths, Weaknesses/Limitations, Opportunities and Threats*), es una herramienta “sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro”<sup>36</sup> y así tener un panorama sobre el funcionamiento de la empresa en varios aspectos.

Este instrumento, que se creó a principio de los años setenta, analiza a la organización a través de su entorno y el mercado en el cual se desenvuelve para destacar en qué está bien y mejorar en lo que está fallando, creando nuevas estrategias que le permitan cumplir los objetivos empresariales que tiene planteados.

---

<sup>36</sup> Enplenitud.com. Diagnóstico FODA. [en línea].[Consultado 23/04/2012]. Disponible en <<http://www.enplenitud.com/diagnostico-foda.html>>

A partir de esta teoría, la DOFA consiste en cuatro cuadrantes donde figuran cuatro factores internos y externos de la empresa que, con algunas preguntas clave<sup>37</sup>, ayudarán a distinguir sus falencias y fortalezas en cuanto a los objetivos corporativos:

- *Debilidades*: factores internos que limitan o impiden los objetivos organizacionales. En este factor vale la pena tener en cuenta las siguientes preguntas: ¿Qué factores reducen las ventas? ¿Qué factores limitan el éxito de nuestro proyecto? ¿Qué percibe el mercado como debilidades de nuestra empresa o de nuestra estrategia? ¿Qué podemos mejorar?
- *Oportunidades*: factores externos, eventos, situaciones, tendencias o hechos del entorno que puedan facilitar el desarrollo de la empresa. Para extraerlas la organización debe preguntarse: ¿Qué cambios en la normativa legal existen y cómo debemos aprovecharlos? ¿Cuáles son las tendencias más novedosas del mercado? ¿Dónde se sitúan los nuevos nichos de negocio y mercado? ¿Existen cambios políticos y económicos que nos puedan beneficiar?
- *Fortalezas*: factores internos que se realizan para cumplir los objetivos organizacionales. Para identificarlas se debe preguntar acerca de: ¿Cuál es la estrategia de nuestros competidores? ¿A qué obstáculos debe hacer frente nuestra empresa? ¿Afecta la crisis económica a nuestro entorno empresarial más inmediato? ¿Tenemos o podemos padecer algunos problemas de tesorería?
- *Amenazas*: factores externos, situaciones, eventos o tendencias que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo de la empresa. Para encontrar las amenazas que afectan directamente a la empresa se realizan las siguientes preguntas: ¿Cuál es la estrategia de nuestros competidores? ¿A qué obstáculos debe hacer frente nuestra empresa? ¿Afecta la crisis económica a nuestro entorno empresarial más inmediato? ¿Tenemos o podemos padecer algunos problemas de tesorería?

---

<sup>37</sup> GONZÁLEZ PARADELA, Imanol. Qué es el análisis DAFO. [en línea]. [Consultado 10/05/20120]. Disponible en < <http://imanol-gonzalez-paradela.suite101.net/que-es-el-analisis-dafo-a78929>>

Estos elementos permiten descubrir desviaciones de las actividades que no favorecen el cumplimiento de los objetivos institucionales y permite crear iniciativas y estrategias para su ejecución. Es necesario recalcar que el DOFA se puede hacer generalizado sobre la organización o sobre temas, áreas, departamentos y objetivos específicos para ser más exactos en la información y, por lo tanto, en el planteamiento de esas nuevas estrategias. De esta manera, la matriz DOFA “tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.”<sup>38</sup>

Este proceso de análisis de los cuatro factores que se consideran en el DOFA analiza temas económicos, políticos, sociales y/o culturales que afectan positiva o negativamente la empresa y que los genera el entorno donde se encuentra la organización. Así mismo se encarga de considerar los aspectos internos para conocer las opciones de mejora que tiene la institución en Pro de la Ideología y Misión institucional.

Seguidamente, después de elaborar el cuadro completo que determina la DOFA, se realiza el análisis PREN (*Play Strengths, Reduce Weaknesses, Enhance Opportunities and Nullify Threats*) que busca crear estrategias en función con los resultados para potenciar puntos fuertes, reducir puntos débiles, aumentar oportunidades y anular amenazas, es decir, cómo hacer para llegar a donde se quiere.

Estas estrategias se dividen en cuatro diferentes tipos de estrategias<sup>39</sup> que ayudan a darle un nuevo rumbo a las actividades de la organización:

---

<sup>38</sup> DEAGUATE.com. El análisis FODA. [En línea]. [Consultado 23/04/2012]. Disponible en <<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>>

<sup>39</sup> ITIK. Dinamizando en análisis DAFO. [en línea]. p. 2. [Consultado 23/04/2012]. Disponible en <[http://www.itik.es/user\\_files/106/16%20Dinamitzant%20analisi%20DAFO\\_cas.pdf](http://www.itik.es/user_files/106/16%20Dinamitzant%20analisi%20DAFO_cas.pdf)>

- *Ofensivas*: la organización tiene que adoptar una estrategia de crecimiento. Cuando las fortalezas son reconocidas por su clientela se hace más fácil atacar a la competencia.
- *Defensivas*: la organización está preparada para afrontar amenazas. Tiene que intentar remarcar su ventaja competitiva. En caso de bajar la cuota de mercado, hará falta buscar clientela que resulte más rentable y protegerla.
- *De reorientación*: aparecen oportunidades aprovechables pero la organización carece de la preparación idónea. Se tendrá que cambiar la política de producto o servicio porque el actual no da los resultados esperados.
- *De supervivencia*: la organización se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas necesarias para luchar contra la competencia. Hasta que no se asienten los cambios se tendrán que dejar las cosas tal y como están.

Otra forma de llamar a estos tipos de estrategias es FO, DA, FA y DO. El desarrollo de estas acciones planificadas le permite a la organización alinear los recursos y potencialidades para el logro de los objetivos empresariales:

- Estrategias FO: reúne las fortalezas internas o externas que son consideradas como oportunidades que tienen la organización para potencializar y asegurar su éxito.
- Estrategia DA: reúne las debilidades que se consideran como amenazas para reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas y, así, cumplir con el objetivo macro.
- Estrategias FA: reunir las fortalezas para evitar las amenazas que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto y cumplir con el objetivo corporativo.
- Estrategia DO: reunir las debilidades que se consideran como oportunidades de mejoramiento. Esta estrategia busca vencer las debilidades aprovechando las oportunidades.

De lo anterior podemos concluir que la DOFA “es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Ayuda a plantear las acciones que se deben poner en

marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a la organización contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas”<sup>40</sup>.

Es por esto que hemos elegido este método para realizar los diagnósticos, tanto de RSE como del estado actual de la comunicación en la empresa Distribuidora Rayco S.A.S, ya que este método nos permite indagar y detectar la situación existente en estos dos elementos de estudio que proponemos en este trabajo.

Para esto, hemos elegido el tipo de matriz de diagnóstico FODA (*ver tabla N° 1*) ya que este tipo de DOFA específico nos permite desarrollar unas estrategias que serán de gran utilidad a la hora de plantear el plan de comunicaciones que se encuentra en el objetivo número cuatro del presente trabajo.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA

*Tabla N° 1*

Al afirmar que el análisis DOFA presenta cuatro factores que van a determinar las futuras propuestas de las estrategias es fundamental recoger la información real y específica sobre las actividades constantes que se dan en la empresa, vivir su día a día. Con base en estos datos se podrán determinar lo que anteriormente se han llamado Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. Dentro de este contexto es preciso mencionar el instrumento más usado para obtener las experiencias reales de las personas de una comunidad u organización y que estas sean interpretadas para, en este caso, alimentar la matriz de investigación. De esta manera el diario de campo “es un instrumento utilizado por los investigadores para registrar aquellos hechos que son susceptibles de ser interpretados. En este

---

<sup>40</sup> GUIA DE CALIDAD. Modelo EFQM. Análisis DAFO. [en línea]. [Consultado 23/04/2012]. Disponible en <<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>>

sentido, el diario de campo es una herramienta que permite sistematizar las experiencias para luego analizar los resultados”<sup>41</sup>.

Entonces, es de gran importancia el diario de campo para nutrir el DOFA ya que “puede registrarse lo que aportan los entrevistados, notas sobre mapas y planos, que sirvan para localizar personas o situaciones y que resulten imprescindibles para el resumen final”<sup>42</sup> porque le permite a los investigadores adentrarse en las vivencias diarias del grupo de personas a analizar.

Esto nos lleva a concluir que el DOFA es el elemento propicio para realizar los diagnósticos pertinentes en los temas de RSE y comunicación y que el diario de campo es uno de los instrumentos más importantes para suministrar los datos de la matriz y de esta manera crear las estrategias.

Al igual que la metodología anterior se creyó pertinente, incluir dentro de investigación, el *benchmarking*, ya que esta herramienta permite observar el estado actual de la empresa en todos los aspectos o determinados temas con el fin de comparar sus procesos con otras compañías que manejen procesos similares y sean destacadas positivamente en dichas actividades, para que de este modo se puedan guiarse por medio de ellas e implementarlos en sus organizaciones y así poder mejorar los proceso.

## **BENCHMARKING, UN PASO HACIA EL MEJORAMIENTO CONTINUO**

El *benchmarking*, es utilizado principalmente por el equipo gerencial y grupos de trabajos específicos, ayuda a mejorar y a desarrollar nuevas ideas sobre el

---

<sup>41</sup> DEFINICIÓN.DE. Diario de Campo. [en línea]. [Consultado 10/05/2012]. Disponible en <<http://definicion.de/diario-de-campo/>>

<sup>42</sup> UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. El diario como estrategia didáctica. [en línea]. [Consultado 10/05/2012]. Disponible en <<http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=34201>>

proceso que se pretende analizar o estudiar. En su definición es interpretada como la herramienta “en la que se comparan los procesos de una organización con aquellos de organizaciones similares a fin de analizar formas de mejorar dichos procesos en la propia organización”<sup>43</sup>, en pocas palabras, es establecer un punto de referencia en el que se observa el desempeño y los comportamientos de la competencia para adaptar, legalmente, algunos aspectos a la propia institución.

Para su elaboración es importante tener en cuenta algunos pasos relevantes para conseguir el objetivo de este método de investigación:

1. Identificar y seleccionar una entidad referente que esté dispuesta a compartir información y por consiguiente, que sea del mismo sector o similar a la empresa propia.
2. Constatar una primera visita con la organización en la que cual se discuta el objetivo o propósito del estudio.
3. Conseguir una segunda visita en la que se deben tener presente los siguientes aspectos: determinar el tipo de información que se necesita; si es necesario, enviar las preguntas de la entrevista antes de la visita para poner aún más al tanto sobre el tema a la otra organización.
4. Identificar similitudes o diferencias entre las empresas.
5. Presentar resultados al cuerpo de trabajo para establecer nuevos objetivos y facilitar mejoras a los procesos de la entidad.

Por otra parte, en este concepto se pueden distinguir 4 tipos de *benchmarking*: el interno, primario, secundario y corporativo.

En el *benchmarking* interno el proceso se lleva al interior de la empresa, por ende busca “aprender de los mejores, de sus buenas prácticas, de aquellos puntos difíciles que pueden ser solventados y que de hecho lo son por algunos

---

<sup>43</sup> DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO EN SALUD. Benchmarking de los Estados Unidos Mexicanos. [en línea]. [Consultado 01/05/2012]. Disponible en <<http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/BENCHMARKING.pdf>>

empleados, al margen de la doctrina oficial de la empresa”<sup>44</sup>, reconociendo los aspectos positivos de los colaboradores y sus prácticas para que toda la institución realice las mismas prácticas.

-El *benchmarking* primario permite recoger información directa por medio de los públicos objetivos (proveedores, clientes, etc.) de la otra empresa que puedan facilitar la misma.

-En el *benchmarking* secundario se recoge la información indirectamente, ya sea por publicaciones, páginas web, blogs, entre otros.

-Y por último el *benchmarking* cooperativo que trata de intercambiar información con la empresa que se usa como punto de referencia o comparación para enriquecer el análisis.

Estos tipos de *benchmarking* fueron utilizados para el análisis de comparación o de punto de referencia con otras empresas pertinentes al mismo sector de Distribuidora Rayco S.A.S., porque facilitaron la recolección de información para el estudio de la práctica de RSE en éstas empresas y compararlas con el uso de éstas políticas socialmente responsables por la empresa de estudio. Se recopiló información vía correo electrónico y presencialmente con los altos directivos de las empresas, concedores del área de investigación, RSE; en las empresas GAMAS, ESSA y de la misma empresa de estudio. También por medio de sus páginas web o artículos en línea que permitieron ampliar la mirada sobre la práctica de dichos actos sociales.

Gracias a esta técnica, utilizada principalmente en los campos empresariales, se permite generar una gran ventaja a modo que los resultados pueden ser utilizados como “estímulo para el cambio y como instrumento de seguimiento de las mejoras

---

<sup>44</sup> EL BLOG SALOMÓN. ¿Qué es el benchmarking?. [en línea]. [Consultado 01/05/2012]. Disponible en <<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-el-benchmarking>>

producidas”<sup>45</sup>, evitando caer en el estancamiento de la organización y así ofrecer diversas alternativas.

Seguido de esta metodología, también se creyó pertinente destinar dentro de la investigación una herramienta que permitió recolectar información de los colaboradores de la organización quienes son parte fundamental de está.

## **SONDEO COMO HERRAMIENTA PRÁCTICA PARA DETECTAR NECESIDADES**

El sondeo es una “investigación de la opinión de una colectividad acerca de un asunto mediante encuestas realizadas en pequeñas muestras, que se juzgan representativas del conjunto a que pertenecen”<sup>46</sup>, éstas permiten recolectar información corta y precisa para el análisis de resultados.

Dicho término hace referencia a diferentes tipos de sondeos que se utilizan dependiendo de qué fin se persigue:

- Sondeo a boca de urna: Encuesta realizada a los votantes inmediatamente al haber salido de la urna de votación. Estas permiten obtener una información real y temprana de cómo resultó la votación.

Dichos sondeos también corren el riesgo del margen de error, un ejemplo “fue el ocurrido en las elecciones generales del Reino Unido de 1992, cuando dos encuestas predijeron que ningún partido tendría mayoría parlamentaria. La votación reveló que el gobierno del Partido Conservador de *John*

---

<sup>45</sup> Benchmarking en tu empresa S.A. “En búsqueda de os mejores para que seas uno de ellos”. [en línea]. [Consultado 01/05/2012]. Disponible en <<http://benchmarkingentuempresa.blogspot.com/2008/11/ventajas-y-desventajas.html>>

<sup>46</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Sondeo. [en línea]. [Consultado 25/04/2012]. Disponible en <[http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=sondeo](http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=sondeo)>

*Mayor* mantuvo su posición, aunque con una mayoría significativamente reducida<sup>47</sup>.

- Sondeo de opinión: “Medición no estadística a partir de encuestas destinadas a conocer la opinión pública. Estas mediciones se realizan por medio de muestreos que, usualmente, están diseñados para representar las opiniones de una población llevando a cabo una serie de preguntas y respuestas”<sup>48</sup>.

Para la elaboración de esta encuesta se puede tener en cuenta las siguientes etapas:

- Elección de objeto de estudio y unidades analizadas
- Elaboración de cuestionario para conocer opiniones individuales. En este aspecto se recomienda utilizar preguntas de tipo embudo “que vayan introduciendo al respondiente en tema, e ir avanzando hacia las preguntas más importantes o más específicas en cada tema.”<sup>49</sup>
- En lo posible suprimir el “no sabe, no contesta”, esto mejorará la calidad de la información a la hora de analizar los resultados.
- Recolección de datos (trabajo de campo)
- Análisis de los resultados obtenidos
- Informe y presentación de los resultados del sondeo.

Antes de practicar este tipo de sondeo, es necesario establecer para qué nos sirve este tipo de encuesta social y por tanto qué tan útil será para el proyecto realizado, cuánto servirán los resultados y cómo se aplicaran los resultados en la tesis. En la

---

<sup>47</sup> WIKIPEADIA. Sondeo a boca de uma. [en línea]. [Consultado 25/04/2012]. Disponible en <[http://es.wikipedia.org/wiki/Sondeo\\_a\\_boca\\_de\\_urna](http://es.wikipedia.org/wiki/Sondeo_a_boca_de_urna)>

<sup>48</sup> BUENAS TAREAS. Qué es un sondeo. [en línea]. [Consultado 25/4/2012]. Disponible en <<http://www.buenastareas.com/ensayos/Que-Es-Un-Sondeo-De-Opinion/2233401.html>>

<sup>49</sup> UNIVERSIDAD DE ANTOQUIA. Facultad de ciencias sociales y humanas: Las características del sondeo de opinión pública [en línea] [consultado el 10/05/2012] <<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/7476/6883>>

medida que se logre responder positivamente se logrará obtener una información pertinente y válida para el análisis de estudio.

Existe un tipo de sondeo de opinión personal que se realiza cara a cara y sirve para “obtener información adicional relevante para el estudio de que se trate, por ejemplo sobre el grado de colaboración del encuestado –correlacionado con la veracidad de sus respuestas- y además se puede aclarar cualquier duda que no influya en las respuestas”<sup>50</sup>

También están los sondeos de opinión por mail o correo electrónico de poco costo pero poca confiabilidad aunque recomendado por expertos en vez del uso de las encuestas online o en web, que permiten realizar el mismo por vía las direcciones electrónicas de los encuestados o empresas a fin de garantizar repuestas y un aporte más auténtico. Estos también son considerados como sondeos de opinión autoadministradas que se caracterizan por el hecho que no participa un encuestador para recopilar los datos, sino que el encuestado completa el sondeo por sí mismo.

- Sondeo geotécnico: Tipo de exploración manual o mecánica llevadas a cabo para conocer las características de un terreno en específico. Es decir, una “perforación de pequeño diámetro que permite reconocer la naturaleza y localización de las diferentes capas del terreno, así como extraer muestras del mismo”<sup>51</sup>, de la forma manual.

De manera mecánica se establecen los siguientes requerimientos:

- “-Alcanzar profundidades superiores a las que se consiguen con calicatas.
- Reconocer el terreno bajo el nivel freático.
- Atravesar capas rocosas o de suelo muy resistente.

---

<sup>50</sup> UNIVERSIDAD DE ANTOQUIA, Op cit.

<sup>51</sup> GARCÍA HERMOSO, Fernando. Estudios geotécnicos. Estudios geotécnicos. [en línea]. [Consultado 25/04/2012]. Disponible en <<http://epsh.unizar.es/~serreta/documentos/Geotecnia.pdf>>

-Realizar ensayos "in situ" específicos"<sup>52</sup>

Debido a las características del sondeo, en especial el de opinión y sus tipos, es pertinente utilizar esta herramienta como objeto de apoyo para el Benchmarking y así tener una ágil y concreta respuesta por parte de los públicos que se incorporarán como ayudas profesionales al proyecto. Del mismo modo determinar qué uso y que programas de RSE se están practicando dentro de dichas organizaciones que serán utilizados como puntos de comparación para Distribuidora Rayco S.A.S. y su aplicación de RSE en la misma.

---

<sup>52</sup> WIKIPEDIA. Sondeo geotécnico. [en línea]. [Consultado 25/04/2012]. Disponible en <[http://es.wikipedia.org/wiki/Sondeo\\_geot%C3%A9cnico](http://es.wikipedia.org/wiki/Sondeo_geot%C3%A9cnico)>

**VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO**

VARIABLE	INDICADOR	FACTORES	
<i>Imagen Corporativa</i>	Reputación Corporativa	Reconocimiento de la compañía por parte de los diferentes públicos de interés	
		Percepción empleados	
		Ventajas y desventajas	
	Beneficiados con los planes de RSE	Parámetros de elección de públicos	
		Públicos beneficiados con los planes de RSE	
	Presencia de la marca	Vinculación y patrocinio de eventos con otras empresas	
		Tipo de publicidad exterior	
		Cambios en el logotipo	
	Planes RSE	Presencia de la marca como identidad corporativa	
		Planes de RSE destacados	
	<i>Conocimiento y apropiación de las políticas corporativas</i>	Pertinencia	Campañas sobre RSE
			N° actividades de RSE
Inclusión de los públicos de interés			
Marco de gestión legal		Relación de Políticas Corporativas y RSE	
		Normas que rigen los planes de RSE	
		Normas aplicadas de RSE	
Identidad Corporativa		Cumplimiento derechos humanos y derechos laborales.	
		Apropiación de la ideología y prácticas de RSE	
		Sentido de pertenencia	
<i>Clima Organizacional</i>		Remuneración	Encargados de los planes de RSE
			Contratación de los colaboradores
			N° de empleados satisfechos con su salario
	Motivación empleados	Diferenciación de cargos	
		N° de empleados contratados con prestaciones legales	
		Tipos de motivaciones	
		Porcentaje de participación en la toma de decisiones	
		Reconocimientos a los buenos empleados	
	Actividades de integración	Continuidad de inversión en motivación	
		Tipo y cantidad de actividades para el desarrollo integral laboral	
	Capacitaciones	Relaciones con compañeros y directivos	
		Cantidad de capacitaciones	
Condiciones laborales	Cantidad de capacitaciones sobre RSE		
	Espacios propicios para el desarrollo laboral		
	Discriminación e indiscriminación		
<i>Flujo, Canales y Difusión de Comunicación</i>	Efectividad	Selección de personal por meritocracia y desempeño	
		Continuidad en el uso de los canales	
	Retroalimentación	Conocimiento de todos los procesos de la compañía	
		N° de espacios de comunicación	
	Calidad	Modelo de comunicación de la empresa	
		Actualización de medios de comunicación	
		Medios y canales más usados	
		Lenguaje apto	
	Pertinencia medios de comunicación	Encargados de las comunicaciones	
		Tipos de medios de comunicación internos	
			Medios de comunicación adecuados para la difusión de la RSE

Por consiguiente, los métodos utilizados fueron pertinentes para la recolección de información que permitió darle a la presente investigación un enfoque profesional. A continuación se dará paso al desarrollo de los capítulos que conformaron dicha investigación y en los cuales se le dio un debido tratamiento a cada temática con el fin explicar cada concepto y su desarrollo y la importancia que cada uno de ellos ejerce en la sociedad y dentro de cada organización que los quiera implementar en sus empresas.

# 1. DIMENSIONES TEÓRICAS: COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

## 1.1 RSE UNA FORMA DE CONSTRUIR VÍNCULOS ENTRE SOCIEDAD-EMPRESA

Con el fin de profundizar en esta temática es preciso hablar de su historia origen que tuvo inicio a mediados del siglo XIX uno de los primordiales temas en el sector empresarial era el *marketing*. Hoy, con los sucesos que acontecieron en el mercado empresarial a través de las décadas, ven como punto central el mercadeo con el cual se introduce la RSE por medio de la indagación e incluso interviene en su aplicación.

El concepto de RSE, surge a finales de los años 50 y principios de los 60, tiempo en el cual se desarrolló el concepto que se entendía como una simple práctica puntual que contaba con iniciativas ocasionales que eran motivadas por el marketing contando con la participación de relaciones públicas y de algún otro beneficio empresarial. Al paso de algunos años se fortaleció un poco más y se empezó a apropiarse como una “filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de una empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de su influencia”<sup>53</sup>, definición que asumen actualmente las organizaciones.

Por esta razón se empieza a considerar como un proceso integral de “políticas, prácticas y programas que reúne una gama de operaciones colectivas, en donde se ponía en marcha la toma de decisiones, así liderando una administración basada en procedimientos, controles y documentos”<sup>54</sup> o en otras palabras,

---

<sup>53</sup> NAVARRO GARCÍA, Op cit., p. 22.

<sup>54</sup> Ibid., p. 24.

otorgando un mejor lineamiento de trabajo empresarial para guiar las acciones responsables.

Hoy la RSE se define “como todo comportamiento basado en valores éticos y principios que incluye una estrategia para mejorar el vínculo existente de las empresas y sus partes (clientes, proveedores, socios, consumidores, medio ambiente, comunidades, el gobierno y la sociedad en general)”<sup>55</sup>. Así mismo la ‘Guía Técnica Colombiana en Responsabilidad Social’ define el concepto de RSE como “el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se genera con las partes interesadas, y que partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales le permite a la organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico”<sup>56</sup>, proporcionando de manera completa una estandarización en cualquier tipo de actividad que se considere socialmente responsable.

Para enfocar un poco en las temáticas que abarca la RSE, se toma como punto de partida la ética de las organizaciones, ya que el aspecto de derechos humanos influye sustancialmente pues “una economía de mercado sin valores éticos puede ser portadora de altísimos riesgos”<sup>57</sup>, como visionariamente lo había percibido *Adam Smith* cuando en sus textos en *The Theory of Moral Sentiments* argumenta que imprescindiblemente el mercado estaba basado en valores éticos como la “prudencia, humanidad, justicia, generosidad y espíritu público”<sup>58</sup>, es así como todos estos valores son maniobrados por los derechos humanos, los cuales rigen las sociedades, involucrando la ética como parte de la conducta que deben tomar en la aplicación de los valores mencionados.

Es por esto, que la ética ha sido materia de debate en el campo empresarial durante varios años. *Compte-Sponville* habla de la amoralidad de la empresa e

---

<sup>55</sup> CENTRO VIRTUAL DE NOTICIAS DE LA INFORMACIÓN. Op cit.

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> NAVARRO GARCÍA, Op cit., p. 31.

<sup>58</sup> PIA PAGANELLI, Maria. The Moralizing Role of Distance in Adam Smith: The Theory of Moral Sentiments as a possible praise of commerce. Yeshiva University, New York. [en línea]. [Consultado 06/11/2011]. Disponible en < <http://econ.as.nyu.edu/docs/IO/9832/PaganelliPaper.pdf>>

incluso en la economía, pues se hace la pregunta de “¿cómo iba a ser moral la economía si no tiene voluntad, ni conciencia?”<sup>59</sup>, Para contrastar esta expresión, *Fernando Navarro García* contradice afirmando que “La RSC (Responsabilidad Social Corporativa) se fundamenta en que las empresas a medida que actúan libremente y voluntariamente, están integradas por la suma de diferentes personas que viven en una sociedad con una determinada conciencia y ética”<sup>60</sup>, es por esto que la RSE no es un simple acto de caridad para la sociedad, sino un acto que tiene ciertas reglamentaciones que hacen de este un acto ético en compromiso de la sociedad.

Otro aspecto que se desarrolla en la RSE es la intervención de varios públicos, ya que la cooperación se hace con el fin de generar desarrollo social por lo cual también contribuirá a favorecer a los *stakeholders*, término inglés utilizado para referirse a todos los grupos de personas que son afectados por las operaciones de las empresas, como los colaboradores, proveedores y clientes, una razón más para que los actos responsables generadores de sostenibilidad cumplan un papel moralmente ético.

Todos estos actos los plantea *Fernando Navarro García*, quien hace referencia a la aplicación teórica del cómo se debe seleccionar de un plan o estrategia a la hora de desarrollar un plan de RSE. Éste es uno de los puntos importantes ya que se trata del esquema que se debe tener en cuenta para la implementación del desarrollo social. Los tres pilares de esta teoría son: conocer la parte legal sobre los Derechos Humanos, incluido el Pacto Mundial, los Derechos Laborales y los Derechos Medioambientales, aplicar la normatividad por medio de convenios, normas e iniciativas internacionales y, por último, la obtención de un gratificante resultado.

La práctica de RSE está tomando fuerza cada día y se está convirtiendo en una tendencia cotidiana en las empresas. Las acciones que aportan al crecimiento de la sostenibilidad y el desarrollo social de una comunidad va de la mano con los

---

<sup>59</sup> NAVARRO GARCÍA, Fernando. Op cit., p. 35.

<sup>60</sup> NAVARRO GARCÍA, Op cit., p. 38.

aportes que se realicen, de los cuales se obtendrá una retroalimentación que se verá reflejada en el sector comercial. Como consecuencia de esto, varias “empresas del mundo reconocen hoy los beneficios de incorporar prácticas y políticas socialmente responsables”<sup>61</sup>, de hecho, algunas de estas empresas han implementado las acciones sociales por experiencias empíricas de las cuales han obtenido buenos resultados en el desempeño financiero, costos operativos, en reputación e imagen de las compañías.

Sin embargo, la incorporación de políticas y prácticas de RSE en Latinoamérica es aún incipiente debido a que el término se empieza aplicar durante todo el siglo XIX. Por ese motivo, el interés en el desarrollo de la responsabilidad sostenible se ha presentado en grandes empresas. No obstante, la presión existente en el sector empresarial para la incorporación del concepto tiene el fin de garantizar el acceso de los mercados internacionales, en los cuales se está exigiendo cada vez más, tanto por el gobierno como los mismos consumidores. Es por eso que este tipo de prácticas sociales benefician a todos los que vean en esta acción social una posibilidad de progreso.

Como ya hemos abarcado el concepto, el tema moral y hemos analizado los puntos benefactores de esta práctica, es hora de conocer cuáles son los actos sociales que se realizan en una empresa, desde los más generales a los más concretos. Al aplicar algún plan de sostenibilidad en una comunidad se debe hacer consciente de las consecuencias que pueden llegar afectar a la sociedad y a la organización por eso se debe tener en mente los tres niveles de responsabilidad de las cuales se harán cargo en la aplicación de RSE.

1. *Responsabilidad Social Global*: este es un término globalizado, por lo que se hace cargo de las consecuencias sociales tendrá la compañía al aplicar esta acción en un contexto social. Para esto se debe tener una mirada amplia para responder a la sociedad actual, por eso se debe tener en cuenta el contexto de la historia en el cual se vive, para así reaccionar correctamente en el presente.

---

<sup>61</sup> NAVARRO GARCÍA, Op cit., p. 42.

2. Responsabilidad Social Contextual: se refiere a que las organizaciones asumen los problemas sociales que afecten a un entorno social relevante, según las consecuencias producidas durante el camino de desarrollo optado. Es así como en las empresas deben hacer conciencia de los percances que se pueden llegar a tener en el transcurso sus actos, por lo tanto deben ser responsables no solo para implementar sino también para enfrentar los resultados.

3. Responsabilidad Social Institucional: el principal papel de las entidades es rendir cuentas al entorno inmediato, según las demandas que recibe la institución por parte de los afectados. Esto hace parte de las consecuencias que deberá afrontar y, así mismo, buscar solución a las demandas que se desarrollen por parte externa de la empresa.

La implementación de la RSE demuestra que las empresas que adoptan esta estrategia invierten socialmente para satisfacer sus expectativas voluntarias, económicas, de mercado, de legalidad y productividad, pero en algunas otras ocasiones, también existe la posibilidad de que no exista el espíritu espontáneo en las organizaciones. No siempre son las empresas quienes toman la iniciativa de aportar recursos para el desarrollo social. A veces las mismas personas de una corporación son quienes se acercan a estas entidades para pedir apoyo en los proyectos que están desarrollando y así es como empiezan las compañías aportar en la sociedad e implementar actos socialmente responsables.

Para concluir, es importante que se vea un factor retroalimentador entre las empresas y las sociedades en las cuales se aplican prácticas de desarrollo social y sostenibilidad, ya que en otras palabras el desarrollo de prácticas deben regirse siempre bajo normativas que ayuden a llevar el control de las actividades socialmente responsables.

Al igual que la temática anteriormente expuesta, otra de los temas que se consideraron como ejes transversales para toda la investigación es la

comunicación y Plan de Comunicación, como crearlo y llevarlo a cabo por medio de procesos comunicacionales

## **1.2 COMUNICACIÓN Y PLAN DE COMUNICACIÓN EN PRO DE UN DESARROLLO ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA**

La comunicación es un proceso de transmisión y recepción de información, ideas y mensajes claros. Durante los últimos años la reducción de tiempo en transferencia de datos ha generado uno de los retos más complejos para la humanidad. Pero con la ayuda de la ciencia y tecnología dicha transmisión, como el acceso a la información, logró ser más rápida y eficaz ya que “las expectativas y necesidades de la sociedad evolucionan, mutan constantemente influenciados por los cambios en las condiciones espacio temporales en los descubrimientos científicos en las formas de gestionar la información y comunicación en los medios y niveles de relación que se pueden establecer entre las persona”<sup>62</sup>. Por tal razón ha dejado de ser un elemento secundario en las empresas para convertirse en una herramienta estratégica de primer orden.

En concordancia con lo anterior, éste concepto se ha convertido en un recurso importante para el funcionamiento de las organizaciones porque éste cumple la función de integrar y alinear a las personas con objetivos comunes. Es decir es una herramienta de gestión que al combinarla con otras ayudas permite conseguir resultados deseados para las compañías, ya que la comunicación se desarrollará por medio de “procesos de interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes como el receptor y emisor que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes”<sup>63</sup>. Por ende es importante que dentro de

---

<sup>62</sup> SIERRA MONTOYA, Op cit., p. 30.

<sup>63</sup> WIKIPEDIA. Comunicación. [en línea]. [Consultado 26/08/2011]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>>

una organización se maneje el mismo lenguaje para evitar posibles desviaciones de los mensajes que se elaboren desde la dirección de la empresa hacia todos sus públicos de interés, tanto internos como externos ya que por experiencia se conoce que “se pierde diariamente una gran cantidad de energía debido a las faltas o errores de comunicación, informes mal redactados, explicaciones mal formuladas, transmisiones defectuosas de los mensajes, generando pérdidas económicas, esfuerzos desperdiciados, choques sociales y culturales, conflictos profesionales, laborales y personales”<sup>64</sup>, por tal razón es clave mantener un buen proceso de comunicación para que no ocurran los errores mencionados anteriormente.

Si bien es cierto que la claridad de los mensajes transmitidos dentro y fuera de la organización hacen que esta tenga una visión positiva o negativa de sus públicos. Además que “la comunicación puede hacer aportes significativos a las pequeñas, medianas y grandes empresas en su proceso de adaptación a los nuevos requerimientos y necesidades de los mercados internos y externos”<sup>65</sup>, pues ésta le da una visión más amplia y articulada a todos los aspectos que hacen parte de la organización articulándolos y fomentando su productividad.

Basados en lo anterior, el proyecto tiene como eje central la comunicación ya que ésta es entendida como un “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”<sup>66</sup>, pues ésta hace parte de unas políticas inherentes a cualquier actividad que se realice por parte de una institución, debido a que toda entidad constituida por humanos va a necesitar relacionarse y transmitir interna y externamente sus opiniones, reivindicaciones, necesidades o logros, porque suele

---

<sup>64</sup> REYES, Isidora. La comunicación en las organizaciones de salud. Editorial Minsa, Valencia. p. 123.

<sup>65</sup> VALLE, Mónica. La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. [en línea]. [Consultado 11/04/2012]. Disponible en <<http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n32/mvalle.html>>

<sup>66</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas, México. p. 76.

indicarse que lo que no se comunica no existe y, en algunas ocasiones, esta afirmación puede parecer exagerada, sin embargo, esto tiene cierta realidad, ya que la necesidad de comunicar y de transmitir tanto en el interior como exterior de la institución de forma metódica y sistemática a través de una correcta planificación y tras un previo análisis de aquellas circunstancias del medio que pudieran influir en el proceso de la compañía y del entorno.

Paralelo a ello la comunicación en las empresas ha tomado gran fuerza en la actualidad ya que esta se lleva a cabo de manera rápida, directa e instantánea, lo cual permite hacer grupos y trabajar de una manera esquematizada y clara entre colectivos que se puedan llegar a formar en una empresa teniendo en cuenta que la comunicación es global y organizada, lo cual permite un mejor desempeño dentro de la compañía, pues ésta herramienta permite que los mensajes elaborados en gerencia sean transmitidos al interior y exterior de la organización.

De igual modo la comunicación organizacional es una “profesión que arranca en el siglo XIX en los Estados Unidos con la llegada de los llamados agentes de prensa. Se trataba de periodistas al servicio de personas públicas o empresas que intentaban que los medios de comunicación publicaran informaciones positivas de sus representados, también apoyaban bienes y servicios como complemento a una actividad publicitaria”<sup>67</sup>. Cumplió un papel esencial en la esfera pública por ende desde ese entonces ha tenido acogida en las entidades y por esta razón se ha ido perfeccionando con el tiempo.

De ahí que la comunicación organizacional hoy en día se conozca como una “herramienta que le permite a la entidad establecer y mantener sus relaciones con el entorno y sus distintos subsistemas. Desde esta concepción no cabe la posibilidad de una organización cerrada puesto que quedaría condenada a la desaparición”<sup>68</sup>, pues si bien es cierto los públicos o entorno de la compañía son

---

<sup>67</sup> LOZADA DÍAZ, José Carlos; ENRÍQUEZ SOTELO, José Carlos. Gestión de la comunicación en las organizaciones. Estaña: Ariel, 2004. p. 39.

<sup>68</sup> Ibid., p. 48.

los que le garantizan el éxito o fracaso de la entidad, por ello es necesario mantener un vínculo muy estrecho con todos ya que las empresas se nutren de ellos para poder subsistir.

Por tal razón, las compañías son consideradas como un sistema abierto en donde todas sus acciones repercuten en el entorno creando reacciones ya sean positivas o negativas en los ciudadanos. En consecuencia con la demanda que hacen las personas, las organizaciones se ven comprometidas a realizar comportamientos constructivos aparte de su inversión o beneficio propio en pro de la sociedad, es por esta razón que la mayoría de las compañías están poniendo en marcha planes de RSE que son mostrados o socializados con su público externo.

Por otro parte, es importante que las empresas no solo involucren en estos planes a su público externo, sino también es necesario para lograr su buen funcionamiento “la participación de los miembros de la organización. Es decir, las personas deben sentirse involucradas en la comunicación y considerarse a sí mismos como miembros activos a la hora de comunicar y no como simples receptores de información proveniente desde arriba”<sup>69</sup>, pues es fundamental que los empleados de la organización se sientan identificados con la entidad y los proyectos que se dan dentro de ella para que de esta manera sean apropiados por ellos otorgándole solidez a la compañía y al plan de responsabilidad social lo cual proyectará una buena imagen de la empresa cumpliendo su objetivo de posicionamiento en la sociedad.

Al respecto conviene decir que la comunicación le permite a la organización mejorar todas sus actividades, articular procesos, minimizar costos y posicionar su imagen, lo cual le generará un aporte significativo al valor de la entidad. Por tal razón es preciso aclarar que todas las acciones que realiza la organización comunican, ya sea positiva o negativamente y dependiendo de cuál sea su acción

---

<sup>69</sup> CAPRIOTTI, Paul. La comunicación interna. [en línea. Pdf.]. p 1. [Consultado 14/03/2012]. Disponible en < [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)>

será clasificada en alguna de las dos opciones, lo cual como todo proceso que se lleva a cabo dentro de la empresa tiene un costo y el costo de comunicar le otorgará a la entidad un valor agregado positivo para su inversión monetaria y sus relaciones con nuevos inversionistas o clientes interesados en ella. Por otro lado el costo de no comunicar o comunicar de forma incoherente le generará pérdidas a las organizaciones tanto monetarias como de posicionamiento y personal interno.

De acuerdo con lo anterior, lo más difícil a lo que se enfrentan las compañías en la actualidad es llevar un adecuado proceso de comunicación dentro y fuera de ella y encontrar métodos efectivos de difusión para los distintos actores sociales que la permean. Es así como la tesis planteará la creación de un plan de comunicación el cual ayude a suplir las necesidades de difusión y transmisión de todos los proyectos de responsabilidad social que lleva la entidad y que promedio del plan se revelarán a la sociedad ya que éste “establece detalladamente una estrategia de comunicación y una metodología comunicativa que deberá transmitirse al personal y a la dirección de la entidad pero también a los grupos de Interés relacionados con la misma, para convencerlos de su eficacia y necesidad”<sup>70</sup>. De ahí que el Plan de Comunicación deberá plantear los criterios básicos tanto de la comunicación externa como interna durante un período previamente acordado.

Por consiguiente se hace necesario que dentro de una compañía se planteen una serie de estrategias las cuales se desarrollarán por medio de “El Plan de Comunicación, que es un medio que permite incrementar el valor interno de una actividad, incluso de una profesión, a diferencia de otros recursos profesionales de la empresa, es un método que permite integrar la comunicación a la estrategia de la empresa”<sup>71</sup>. De allí que el plan de comunicación siempre debe ir a la par de los procesos comunicativos que las compañías tenga en su interior, ya que de esta manera la empresa transmite la información de sus productos, servicios y su misma imagen a los clientes, proveedores, accionistas y empleados, pues la

---

<sup>70</sup> BARRANCO SAIZ, Javier. El plan de comunicación. [en línea]. [Consultado 05/09/2011]. Disponible en <[http://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion\\_a31.html](http://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion_a31.html)>

<sup>71</sup> Ibid.

comunicación le permite a la empresa conocer las necesidades de los clientes y del entorno para así poder suplirlas, generando una reacción positiva en todos ellos haciendo que adquieran o tengan una mejor imagen frente a la compañía dependiendo de la información transmitida.

Además, se considera que el plan de comunicación es el mejor método de organización y difusión dentro y fuera de la compañía, pues

“La Planificación de la Comunicación es un proceso sistemático que no puede dejarse al azar de la intuición o imaginación de un directivo que no sepa del tema, es por esto que esa labor es realizada por profesionales de la comunicación, ya que es su elemento de gestión el que les va a facilitar la consecución de unos objetivos, previamente evaluados y en el contexto de un determinado marco temporal”<sup>72</sup>.

Esto se hace con el fin de que la compañía logre adecuadamente sus objetivos trazados antes de crear su plan de comunicación.

Por tal razón “el plan de comunicación está destinado a difundirse entre la mayor parte de quienes trabajan en la empresa, no contiene datos estratégicos y por tanto se puede dar a conocer dentro y fuera de la empresa, puesto que su objetivo es sensibilizar a los empleados con respecto a una inquietud empresarial, el plan debe ser ambicioso y estratégico”<sup>73</sup>. El hecho de que sea un documento operacional implica ciertas acciones, como revelar una estrategia y una búsqueda detallada que incluirá referencias precisas para lograr acciones concretas.

Su importancia es tal que, durante un período de tiempo, va a convertirse en el instrumento que marcará los criterios, políticas y estrategias de comunicación de la institución y de su entorno. De ser incorrecta su formulación, provocará una pérdida de imagen y como consecuencia, una disminución de las ventas y un

---

<sup>72</sup> BARRANCO SAIZ, Op cit.

<sup>73</sup> Ibid.

deterioro de la reputación de la compañía. Por tal razón un plan de comunicación debe tener los siguientes pasos para que sea eficiente en cualquier circunstancia.

El primer paso es el análisis de la situación de partida y se hace previo a cualquier otra actividad. Es la definición de la estrategia del Plan, es decir, cómo se debe encaminar con la misión y visión de la organización, ya que estos van a constituir el auténtico eje del plan definiendo el marco inicial; por esta razón es necesario conocer el entorno y su evolución así como todos aquellos elementos que puedan influir en la política de comunicación.

En esta fase es interesante la realización de un análisis tipo DOFA que permita reflejar la situación real de la empresa o institución en relación con su entorno y concretar aquellos hechos o circunstancias que tendrán que abordar el plan. Para esto es importante considerar por su influencia en la comunicación interna la situación del entorno laboral. Para ello el mejor sistema es la ejecución de estudios de clima laboral o estudios psico-sociales laborales que permitan detectar el estado anímico de los empleados y la situación actual de ciertos factores organizativos.

Además del desarrollo de esta etapa se deben deducir los públicos objetivos del plan a los que será necesario describir, localizar y conocer con exhaustividad para poder adecuar correctamente la estrategia de comunicación a sus características y expectativas. Ese primer paso es muy importante para la realización de cualquier investigación, trabajo o tarea; se debe saber qué se quiere, con quién se quiere trabajar, hacia dónde va dirigido y cómo se va a llegar al objetivo central.

En segunda estancia continúa la definición de los objetivos del plan. Allí

“Los objetivos del plan de comunicación deben ser definidos por la alta dirección en colaboración con el de su equipo, ya que tienen que estar, necesariamente, alineados con la estrategia general de la empresa,

normalmente, se establece un objetivo general que en definitiva debe coincidir con aquello que básicamente se quiere comunicar, con la Imagen corporativa a transmitir; y una serie de objetivos específicos, concretos y ordenados por prioridades o importancia relativa. Esto permitirá conducir el desarrollo de la estrategia de comunicación, al tiempo que facilitará la detección de aquellos puntos o etapas en las que habrá que incidir con mayores esfuerzos”<sup>74</sup>.

Por dichas razones el plan se convertirá para la compañía en una herramienta eficaz que involucra a todos los departamentos de la organización identificando falencias y proponiendo alternativas que ayuden a flexibilizar la empresa y sus procesos en pro del éxito de la compañía. En el caso de Distribuidora Rayco S.A.S. para agrupar y difundir todos sus proyectos de RSE a sus empleados y sociedad.

Sumado a lo anterior, es importante que el plan tenga una hipótesis establecida en donde se conozca su entorno y su posible evolución, determinando unos posibles objetivos en los cuales se desarrollará el mismo. En secuencia a esto es importante seleccionar el eje de comunicación, pues una vez establecido este escenario suele suceder que, para alcanzar los objetivos previstos, sea factible seguir diferentes alternativas de comunicación. Esto implica, una vez más, un análisis profundo de las fortalezas y debilidades de cada una de dichas alternativas que concluirá con la elección de una línea de acción concreta que constituirá el eje del Plan de Comunicación.

Cabe señalar que en la selección de estrategias comunicativas servirán como ruta para el desarrollo del plan de comunicación planteado para la difusión de los proyectos de RSE de la Distribuidora Rayco S.A.S. se suelen utilizar diversas

---

<sup>74</sup> UNIVERSIDAD DE SEVILLA. Plan de Comunicación. Dirección de Recursos Humanos. [en línea]. [Consultado 15/09/2011]. Disponible en <[http://www.r2h2.us.es/uploads/PLANIFICACI%C3%93N%20ESTRAT%C3%89GICA%20RRHH%202009-2012\\_revisado%2026\\_01\\_10.pdf](http://www.r2h2.us.es/uploads/PLANIFICACI%C3%93N%20ESTRAT%C3%89GICA%20RRHH%202009-2012_revisado%2026_01_10.pdf)>

técnicas, desde la investigación de mercados y de clima laboral, hasta estudios-piloto realizados en mercados de prueba. “Las propias experiencias del equipo de comunicación y de los responsables de las áreas implicadas, marketing, recursos humanos o Responsabilidad Social Corporativa, resultan imprescindibles en estos momentos”<sup>75</sup>, pues lo que buscan las organizaciones es mostrar sus buenos comportamientos o conductas frente a la sociedad y medio ambiente por medio de los mecanismos mencionados anteriormente.

Por otro lado, también se hace necesario la elaboración de la arquitectura del plan pues esta fase

“Constituye una primera estimación de la amplitud del proyecto comunicativo, de las metas a alcanzar, de los posibles recursos a aplicar y de la previsión de los tiempos a emplear. Es un documento de trabajo, interno, del equipo de comunicación cuyo fin es facilitar el desarrollo posterior de todo el plan. Seguido a esto, se prosigue a diseñar los proyectos ya que en esta etapa el plan suele descomponer en una serie de programas o planes complementarios que pueden considerarse como elementos independientes desde el punto de vista de su ejecución. Cada uno de estos programas de comunicación implica, por lo general, un segmento de mercado o grupo de medios específico, con unos objetivos concretos, unas tácticas y unas actuaciones adecuadas para alcanzarlos”<sup>76</sup>

Y así se busca, mediante el cumplimiento de los objetivos planteados desde un principio del plan, proporcionarle a la empresa status.

Finalmente, se hace indispensable la ejecución del plan, pues de nada servirá una planificación meticulosa si posteriormente no es posible llevarla a cabo. La única razón de ser de un plan es poder alcanzar los objetivos previstos en el escenario

---

<sup>75</sup> UNIVERSIDAD DE SEVILLA, Op cit.

<sup>76</sup> BARRANCO SAIZ, Op cit.

establecido. Por esta razón se hace necesario concretar “el plan de acción del mismo, para ello existen dos formas principales de plan de acción. Una es el plan anual y la otra el plan temático que atañe a un campo determinado de la empresa (relaciones de empresas, patrocinio etc.) o incluso en una exposición comercial o una inauguración”<sup>77</sup>. Para incluir como se mencionaba anteriormente en el desarrollo del proyecto a todos los agentes que envuelven a la organización directa o indirectamente.

De ahí la importancia de una buena implementación del mismo considerando aquellos puntos claves que se han definido en las etapas anteriores: objetivos, públicos a los que se dirige, mensajes a transmitir, medios y soportes a utilizar, recursos a aplicar y expectativas a crear con la estrategia de comunicación, una vez el plan esté definido hay que venderlo. Por esto, el último objetivo del plan de comunicación es el de marketing ya que hay que vender los resultados a los ejecutivos implicados en su desarrollo y a los públicos, externos e internos, interesados en el mismo. De ahí la conveniencia de proceder a hacer reuniones con directivos, en donde se les explique las líneas maestras del Plan y sus objetivos e implicaciones.

Como se vio a lo largo de la investigación, en toda entidad o institución es necesaria la comunicación y los planes comunicativos ya sean de Responsabilidad Social o simplemente en pro del desarrollo de la compañía. Por tal motivo, la realización de un producto comunicativo es funcional en los procesos de la empresa porque favorece tanto a sus públicos, para lograr la aceptación y la integración de los agentes sociales del entorno a la filosofía, valores y fines globales de la organización para crear o mantener una imagen favorable de la empresa como para los miembros internos de la entidad, en este caso Distribuidora Rayco S.A.S. como para los externos a ésta.

---

<sup>77</sup> LIBAERT, Op cit., p. 55.

Por ello, y en consecuencia con lo anterior cabe mencionar que todas las estrategias, actividades o tácticas que se plantean para desarrollar el Plan de Comunicación creado para un determinado fin dentro de una organización, deben ir direccionadas a un determinado grupo de interés de la organización. Alguno de ellos son de carácter interno y otros externos, en el siguiente capítulo se le dará énfasis a los públicos que debe manejar una organización ya que este ítem es uno de los más importantes para las empresas ya que son el principal motor de evolución de ellas mismas, sin estos las organizaciones no existirían, puesto que todos los procesos van encaminado a la satisfacción de sus públicos que en últimas son los que las ubican en el éxito.

### **1.3 STAKEHOLDERS UN ACTIVO EN CRECIMIENTO PARA LAS ORGANIZACIONES DE HOY EN DÍA**

Tratar de satisfacer las necesidades del cliente, saber qué estrategias de comunicación puedan generar un impacto en los mismos o cómo acaparar su atención son unas de las principales causas para que una empresa esclarezca cuáles son sus grupos de interés y qué objetivos tienen con cada uno de éstos para alcanzar las metas propuestas por la organización.

A estos grupos se les denomina *stakeholders*, término que fue utilizado por primera vez por “R.E. Freeman en su obra: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, para referirse a quienes puedan afectar o son afectados por las actividades de una empresa”<sup>78</sup>, además de la anterior definición, se dice también que son “todos los grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir, lo que obliga a la empresa a no centrarse únicamente en los accionistas”<sup>79</sup>,

---

<sup>78</sup> EXPOKNEWS. ¿Qué son los stakeholders?. [en línea]. [Consultado 16/03/2012]. Disponible en <<http://www.expoknews.com/2009/02/03/que-son-los-stakeholders/>>

<sup>79</sup> NAVARRO GARCÍA, Op cit., p. 73.

repartiendo sus acciones responsables entre todos los públicos relacionados, directa e indirectamente, por la organización.

Desde su aparición, a mediados de los años ochenta, este término ha sido de fácil adaptación en las organizaciones ya que su enfoque va dirigido a las relaciones de las entidades con sus entornos, lo cual permite mantener el sentido de responsabilidad con sus públicos, ya que tienen intereses legítimos (demandas subjetivas o exigencias) que obligan a la entidad a tener en cuenta factores como: no discriminación en los puestos de trabajos, brindar calidad en los productos y la protección del medio ambiente.

Estos grupos de interés están agrupados por las siguientes categorías: internos y externos. En los internos se encuentran grupos de público tales como accionistas, directivos, socios, sindicatos, trabajadores, socios estratégicos, entre otros, ya que son los vinculados directamente a la empresa. Por el contrario, los externos, que no están vinculados orgánicamente a la entidad son las autoridades, ONGs, consumidores, proveedores, etc.

Por consiguiente, todos estos públicos a los que se dirigen las organizaciones tienen unos atributos especiales; poder, legitimidad y urgencia. El poder es la destreza para producir un impacto en la organización; la legitimidad, es la eficacia en percibir las demandas de otros grupos objetivos; y la urgencia, considerada como la atención inmediata a las diferentes demandas que se presenten según el entorno, es por esto que “las empresas deben establecer la sensibilización y la comunicación con sus *stakeholders* para el desarrollo sostenible de los canales de monitoreo e identificar las necesidades y demandas que la empresa debe satisfacer permanentemente”<sup>80</sup>, reconociendo que los públicos tienen exigencias cambiantes y la organización se debe acomodar a ellas.

---

<sup>80</sup> GESTIÓPOLIS. Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Empresarial. [en línea]. [Consultado 17/03/2012]. Disponible en <<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/lostake.htm>>

De aquí la importancia que el término esté involucrado en las organizaciones para alcanzar las metas de las mismas. A causa de esta dependencia, según la dirección que le quieran dar las empresas a sus objetivos, los *stakeholders* toman dos enfoques distintos. El primer enfoque es el instrumental en la cual el concepto debe ser usado de modo meramente estratégico con el propósito de ir hacia los objetivos económicos de la organización. El segundo enfoque es el normativo en el cual se afirma “que la empresa tiene obligación o responsabilidad moral frente algunos grupos o individuos”<sup>81</sup>, que poseen reclamaciones legítimas o intereses únicos.

Debido a estos enfoques, el uso de este concepto es hoy en día uno de los más empelados para tratar de desarrollar las propuestas teóricas y prácticas de las organizaciones y así alcanzar sus objetivos con respecto a la RSE. Evidentemente las organizaciones que están o quieren implementar la RSE en sus ideales deben entender que la responsabilidad se define a partir del diálogo con todos sus *stakeholders*.

Ahora bien, al igual que los *stakeholders*, la comunicación y sus planes, hacen parte de un amplio portafolio que se debe tener en cuenta cuando se quiere implementar dentro de las organizaciones la RSE. Para tener un panorama más claro sobre, ventajas, requisitos, políticas y pasos a seguir, es indispensable para el desarrollo de actividades socialmente responsables en las empresas, como lo es desarrollo sostenible quien va de la mano con la RSE, puesto que se retroalimentan y conjugan entre sí.

---

<sup>81</sup> NAVARRO GARCÍA, Op cit., p. 75.

## 1.4 DESARROLLO SOSTENIBLE UN CRECIMIENTO HACIA EL FUTURO

El tema de Desarrollo Sostenible es un tema que va de la mano con el concepto de RSE, por eso es de gran importancia analizar en nuestra investigación qué se entiende por desarrollo sostenible, por qué se le llama desarrollo sostenible, cuál es el estado de desarrollo sostenible en el mundo y en Colombia y qué se requiere para mejorar la situación de desarrollo.

Para comenzar, es pertinente definir el concepto de Desarrollo Sostenible, el diccionario de la Real Academia Española, define el desarrollo como “dicho de una comunidad humana: progresar, crecer económicamente, social, cultural o políticamente”<sup>82</sup>, y sostenible como “dicho de un proceso: que puede mantenerse por sí mismo”<sup>83</sup>. De modo similar, la legislación colombiana determina el desarrollo sostenible como aquel “que conduzca al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de la vida y al bienestar social, sin agotar la base de recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades”<sup>84</sup>. Así mismo, el desarrollo sostenible “es aquel que hace perpetua la elevación de la calidad de vida, o expresar cosas muy amplias y muy abstractas como decir que el desarrollo sostenible es aquel que asegura a perpetuidad la vida humana en el planeta”<sup>85</sup>.

Además en un documento publicado por la Universidad del Valle junto con el Instituto de Investigación y Desarrollo de Abastecimiento de Agua, Saneamiento

---

<sup>82</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Definición de Desarrollo. [en línea]. [Consultado 02/11/11]. Disponible en <[http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=desarrollo](http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=desarrollo)>

<sup>83</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Definición de Sostenible. [en línea]. [Consultado 02/11/11]. Disponible en <[http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=desarrollo](http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=desarrollo)>

<sup>84</sup> LEY 99 DE 1993. TITULO II: Del Ministerio del Medio Ambiente y del Sistema Nacional Ambiental. p. 2. [en línea]. [Consultado 16/03/2012]. Disponible en <<http://www.humboldt.org.co/download/ley99.pdf>>

<sup>85</sup> CARRIZOZA, Julio. Construcción de la Teoría de la Sostenibilidad. En misión rural, transición, convivencia y sostenibilidad. Colombia. Bogotá. N°5. 1998. p. 28.

Ambiental y Conservación del Recurso Hídrico – CINARA define la sostenibilidad “como el equilibrio dinámico que debe mantenerse entre la búsqueda del desarrollo socioeconómico y la preservación del equilibrio del sistema natural y sus funciones ambientales”<sup>86</sup> que equivale a la definición de desarrollo sostenible. Bajo estos conceptos se concluye que el desarrollo sostenible se entiende “como el mantenimiento o el mejoramiento de las “condiciones de calidad” del sistema de interrelaciones sociedad-naturaleza”<sup>87</sup>. De esta manera, el desarrollo sostenible se encarga de abarcar 5 metas<sup>88</sup> que si se cumplen permiten el avance y el progreso de la sociedad, o por el contrario, si se olvidan se genera estancamiento del tan anhelado concepto:

1. Reconstrucción ecológica de las sociedades industriales.
2. Crecimiento económico que contribuya a la preservación del medio ambiente y de los recursos básicos en las sociedades de desarrollo.
3. Lucha contra la pobreza en las sociedades desarrollistas.
4. Democratización.
5. Formulación de la ‘dependencia ecológica’ entre Norte y Sur como factores limitantes del desarrollo o determinantes

Estas metas definen y re direccionan el desarrollo sostenible, ya que en un principio (1987) el concepto se limitaba a la preservación del medio ambiente (malgasto de recursos naturales, contaminación, calentamiento global, escasez, etc.): “el interés por el concepto de sostenibilidad surgió fundamentalmente de su angustia ante las pérdidas de elementos de los ecosistemas, elementos físicos y bióticos de los ecosistemas, ante la desaparición de los bosques naturales, de la

---

<sup>86</sup> PÉREZ RINCÓN, Mario Alejandro; Grupo CINARA y Universidad del Valle. Documentos de política pública: los aportes de la academia: Hacia el Desarrollo Sostenible en Colombia. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Pdf. Tomo 1 Vol. 3., 2008. p. 23. [En línea]. [Consultado 10/04/2012]. Disponible en <<http://www.nancypatricia.com/wp-content/uploads/2009/12/Desarrollo-Sostenible.pdf>>

<sup>87</sup> Ibid.

<sup>88</sup> ESCHENHAGEN, María Luisa. Evolución del concepto ‘desarrollo sostenible’ y su implantación política en Colombia. Pdf. p. 12. [en línea]. [Consultado 16/03/2012]. Disponible en <<http://www.pensamientoambiental.de/images/evolucion-del-concepto.pdf>>

pesca y ante la transformación de las aguas y el aire por la contaminación”<sup>89</sup> De esta manera el concepto se centra en la conservación y preservación del medio ambiente pero de allí se desprende el sentido social del términos

“El concepto de desarrollo sostenible implica, además de consideraciones de tipo social, cultural, económico y ambiental, el tomar en cuenta no solo las dimensiones temporales sino también las dimensiones territoriales, puesto que la sostenibilidad y las políticas se relacionan con el lugar o territorio en donde se aplican las acciones de desarrollo y donde ocurren los cambios sobre el medio ambiente y la sociedad”<sup>90</sup>.

A partir de estos conceptos se desprender infinidad de instituciones y organizaciones que se ocupan de la promoción del desarrollo sostenible. Para alcanzar la plenitud del mismo. Estas organizaciones se encargan de crear leyes, normas, políticas y objetivos que hacen que exista esa lucha constante por el bienestar de los países.

Con todo y lo anterior se conciben pues ciertos problemas y preocupaciones globales que aquejan a aquellas instituciones y que hablar de ellos es necesario para poder saber a qué le debe apuntar exactamente el desarrollo sostenible. La revista científica Luna Azul<sup>91</sup> de la Universidad del Caldas presenta los siguientes malestares en la sociedad:

- Los pueblos pobres utilizan con exceso sus recursos: en la mayoría de los casos se sobreexplotan los recursos para poder salvar la deuda externa.
- La degradación ambiental construye a incrementar la indigencia de los pueblos pobres.

---

<sup>89</sup> CARRIZOZA, Op cit., p. 29.

<sup>90</sup> MARTÍNEZ TORO, Pedro Martín. Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sostenible. Universidad del Valle. [en línea] p. 6. [Consultado 05/04/2012]. Disponible en <[http://geografia.univalle.edu.co/imagenes/publicaciones\\_pedro/Ponencia%20POTs%20y%20Desarrollo%20Sostenible.pdf](http://geografia.univalle.edu.co/imagenes/publicaciones_pedro/Ponencia%20POTs%20y%20Desarrollo%20Sostenible.pdf)>

<sup>91</sup> UNIVERSIDAD DEL CALDAS. REVISTA CIENTÍFICA LUNA AZUL. Lo que no se dice del desarrollo sostenible: aproximación a una lectura latinoamericana. [En línea]. [Consultado 10/04/2012]. Disponible en <[http://lunazul.ucaldas.edu.co/index.php?option=com\\_content&task=view&id=76&Itemid=76](http://lunazul.ucaldas.edu.co/index.php?option=com_content&task=view&id=76&Itemid=76)>

- Nueva era de desarrollo económico, basada en políticas que sostengan y amplíen los recursos: la tecnología en tanto considera viable la ampliación de unos recursos ya reconocidos como finitos
- La pobreza contamina el medio ambiente: la desigualdad es generada por el sistema de acumulación capitalista que obliga a la sociedad al consumismo afectando los recursos naturales.
- La alteración ambiental genera preocupación en tanto puede convertirse en un freno para el crecimiento económico; a estas alturas la preocupación no nace de una convicción biocentrista sino de una preocupación netamente económica.

Es así, que cada una de estas organizaciones tiene unos objetivos específicos, cumplir para que la sociedad mantenga un equilibrio en el tema de desarrollo sostenible. A continuación presentaremos dos de las organizaciones internacionales más importantes encargadas de incentivar en desarrollo sostenible.

La primera de ella es la Organización de las Naciones Unidas, ONU, la cual presenta dentro de sus planes los ocho objetivos de desarrollo del milenio,

“Que abarcan desde la reducción a la mitad de la extrema pobreza, hasta la detención de la propagación del VIH/SIDA y la consecución de la enseñanza primaria universal para el 2015, constituyen un plan convenido por todas las naciones del mundo y todas las instituciones de desarrollo más importantes a nivel mundial. Los objetivos han reavivado esfuerzos sin precedentes para ayudar a los más pobres del mundo.”<sup>92</sup>

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ODM, son:

## 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre

---

<sup>92</sup> ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. Objetivos del Milenio. [en línea]. [Consultado 29/08/2011]. Disponible en <<http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/bkgd.shtml>>

2. Lograr la educación básica universal
3. Promover la equidad de género y la autonomía de la mujer
4. Reducir la mortalidad infantil
5. Mejorar la salud sexual y reproductiva
6. Combatir el VIH/SIDA, la malaria y el dengue
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
8. Fomentar una sociedad mundial para el desarrollo

Estos objetivos de la ONU son implementados y evaluados en las diferentes partes del mundo de acuerdo a sus contextos sociales y de esta manera varía la numeración (Podría ser que para África combatir el VIH/SIDA se encuentre en segundo lugar y Para Colombia Erradicar la pobreza extrema).

En el caso específico de Colombia la ONU presentó un documento llamado 'Situación territorial y departamental frente a los ODM' donde muestra la situación de cada departamento del país frente a estos. En este documento se informa, que para el cumplimiento de los ODM, cada Gobernación desarrolla una estrategia social. En el caso del departamento de Santander es llamada "Observatorio Regional para el Desarrollo Humano Sostenible en Santander" que se realiza junto con Programa Nacional de Desarrollo Humano del Departamento Nacional de Planeación (PNDH) y el Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD).

El documento hace énfasis en los desafíos específicos por cumplir en el departamento frente a los ODM: "Santander presenta como problema central y base para su mejoramiento la reducción de los niveles de pobreza. Esta es una prioridad ética y social para todos y todas. (...) Para el departamento la segunda prioridad es el aumento de la cobertura del servicio de acueducto y alcantarillado"<sup>93</sup>. Algunos de los otros rezagos en la población santandereana son:

---

<sup>93</sup> PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. El Departamento de Santander Frente a los Objetivos del Milenio. [en línea]. [Consultado 12/11/2011]. Disponible en <[http://www.pnud.org.co/img\\_upload/36353463616361636163616361636163/Santander\\_final.pdf](http://www.pnud.org.co/img_upload/36353463616361636163616361636163/Santander_final.pdf)>

desnutrición, participación femenina en los cargos de elección popular, violencia de género, coberturas de vacunación, embarazos adolescentes, entre otras más.

Otra de las organizaciones en pro del desarrollo es el Banco Interamericano de Desarrollo. Este banco tiene como objetivo “eliminar la pobreza y la desigualdad, así como promover el crecimiento económico sostenible”<sup>94</sup> formulando una Estrategia Institucional<sup>95</sup> que prioriza a cuatro sectores:

1. Política social para la igualdad y la productividad.
2. Instituciones para el crecimiento y el bienestar social.
3. Integración internacional competitiva a nivel regional y mundial.
4. Protección del medio ambiente y respuesta al cambio climático y aumento de la seguridad alimentaria

Esta organización “desde 1959, ha aprobado US\$ 183 mil millones que han sido destinados a diversos proyectos, movilizandando más de US\$ 402 mil millones en inversiones. Las actividades del Banco abarcan todo el espectro del desarrollo económico y social en América Latina y el Caribe, con énfasis en aquellos programas que benefician a los más vulnerables y a las poblaciones más pobres”<sup>96</sup> lo cual hace parte de la promoción y cumplimiento de los planes de desarrollo de los ODM.

Además de estas dos organizaciones, se encuentra el Centro Internacional para el Desarrollo Sostenible que nace en Panamá en el año 2005 y que se encuentra integrada por organizaciones científicas, gubernamentales, no gubernamentales, académicas, empresariales y organismos internacionales. Este centro se encarga de promover “la gestión integrada del conocimiento para el desarrollo sostenible,

---

<sup>94</sup> BANCO INTERNAMERICANO DE DESARROLLO BID. Acerca del BID. Qué hacemos. [en línea]. [Consultado 16/03/2012]. Disponible en <<http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/que-hacemos,5997.html>>

<sup>95</sup> BANCO INTERNAMERICANO DE DESARROLLO BID. Acerca del BID. Estrategias. [en línea]. [Consultado 16/03/2012]. Disponible en <<http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/que-hacemos,5997.html>>

<sup>96</sup> BANCO INTERNAMERICANO DE DESARROLLO BID. Proyectos. Proyectos. [en línea]. [Consultado 16/03/2012]. Disponible en <<http://www.iadb.org/es/proyectos/proyectos,1229.html>>

mediante el fomento de iniciativas encaminadas a generar, transferir y aplicar conocimiento relativo a las dimensiones ambiental, económica, social y cultural del desarrollo<sup>97</sup>. De esta manera esta organización trata de abordar y compartir este tema que se ha convertido en uno de los temas más importantes a nivel global con organizaciones de su país y con otras internacionales.

Es así, como de una u otra manera, las empresas se ven inmersas entre las problemáticas sociales, económicas y ambientales que existen alrededor del mundo, y precisamente son ellas las que actualmente están contribuyendo al desarrollo sostenible de los sectores donde ejercen su actividad económica: “las empresas responsables socialmente de códigos de conducta reguladores de condiciones laborales, medioambientales y financieros respetuosos con los derechos humanos<sup>98</sup>, y se ven tan involucradas que dentro de sus prácticas y políticas la inversión al desarrollo de la comunidad se ha convertido en una parte fundamental: “la inversión socialmente responsable como *filosofía y política de inversiones*, que deben acoger todas las empresas, y aun los particulares y entidades públicas, para contribuir a su propio crecimiento y cooperar con el desarrollo sostenible<sup>99</sup>”

Es por esto que hemos decidido que ‘Desarrollo Sostenible’ sea uno de los temas pilares de la investigación, ya que es pertinente tener un conocimiento previo sobre este concepto, la priorización de los Objetivos del Milenio que tiene el departamento de Santander, en especial Bucaramanga, para el mejoramiento y desarrollo sostenible de la región, y para conocer de qué manera las empresas santandereanas se ven comprometidas y envueltas con el progreso y bienestar de la región.

---

<sup>97</sup> CENTRO INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE. ¿Qué es CIDES?. ¿Qué hacemos?. [En línea]. [Consultado 06/04/2012]. Disponible en <[http://www.cidesint.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=57&lang=es](http://www.cidesint.org/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=57&lang=es)>

<sup>98</sup> BLANCO BERMÚDEZ, Op cit., p. 33.

<sup>99</sup> Ibid., p. 43.

Después de haber conocido a fondo las categorías que conforman la presente tesis, es conveniente realizar un vistazo general al pasado y al presente de los principales temas que se abordan en el transcurso de estas páginas. A continuación, se presenta un panorama sobre el contexto internacional, latinoamericano y nacional de la RSE.

## **1.5 RSE EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL: SU ORIGEN Y CONSTITUCIÓN**

El término RSE se ha caracterizado por ser un tema de apogeo y de gran importancia en la actualidad ya que la mayoría de organizaciones quieren adoptar este modelo, pero en realidad, el concepto tiene sus primeros inicios cuando en 1920 los patronos de la clase obrera de Europa usan las ‘buenas obras’ para “aliviar la explotación y miseria social”<sup>100</sup> de aquel entonces.

Sin embargo, toma formalismo en el Estado de Bienestar en 1945 después de la Segunda Guerra Mundial donde se vieron involucrados los continentes de Europa, Asia y África. El estado de Bienestar “atribuyó la ampliación de los derechos sociales y la procuración de condiciones aceptables de vida para la población, sin dejar de garantizar las bases para la creación de capital”<sup>101</sup>, esto con el fin de repartir equitativamente los beneficios y riquezas entre la población para evitar un malestar social que podía haber generado la crisis de la guerra, lo que deduce que puede llamarse RSE.

Mientras tanto, entre 1948 y 1958, Estados Unidos realiza sus primeros intentos sobre estudiar la ética empresarial. Las asociaciones Harvard Business School

---

<sup>100</sup> FONTENEAU, Gérard. Responsabilidad Social Corporativa: previendo sus implicaciones sociales. [en línea]. [Consultado 15/04/2012]. Disponible en <<http://www.jussempier.org/Inicio/Resources/RSCimplicacionessoc.pdf>>

<sup>101</sup> PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, EL PAPEL DE LOS GOBIERNOS, LOS ORGANISMOS MULTILATERALES Y LAS ONG'S. [en línea]. p. 4. [Consultado 06/03/2012]. Disponible en < <http://www.anahuac.mx/gof/documentos/pdf/rse/dora.pdf>>

Alumni Association y American Management Association se encargan de estudiar la RSE y de realizar estudios sobre la ética de los negocios a algunas de las compañías de la época.

Un gran ejemplo de RSE, en el contexto internacional de aquella época es la empresa estadounidense, inicialmente de productos farmacéuticos, Jhonson & Jhonson. La compañía J&J plantea en 1943 unos principios compilados en un escrito llamado “Nuestro Credo”, donde relaciona la actividad económica que realiza la empresa con los diferentes grupos de interés como lo son los médicos, los empleados, los administrativos, las comunidades y los accionistas, el cual da conocer la RSE de la compañía. Esto significa que las acciones éticas que se realizaban antiguamente se desconocían como RSE y se realizaban como actos filantrópicos que contribuían a la buena reputación de la compañía.

De esta manera se despliega el término ‘ética de negocios’ hasta la década de los sesenta impulsado por los pensadores religiosos, quienes se encargaban de determinar lo que era bueno y malo para la sociedad. Sin embargo, en los años setenta las personas civiles son quienes determinan que las empresas deben tener en cuenta a su entorno para mantenerse en el tiempo. Así lo manifestaron los pacifistas contra la guerra de Vietnam entre 1964 y 1975, quienes presionaron a los grupos implicados en la industria de la guerra, llamando la atención de las mismas.

Fue en estas dos décadas que la teoría de sistemas, impulsada y representada por Ludwing von Bertalanffy<sup>102</sup>, cobra relevancia ya que las organizaciones comenzaron a entenderse como sistemas abiertos que dependen de su entorno para poder sobrevivir.

Por consiguiente, después de que acontecieran estos hechos sobresalientes en el tema de la RSE, se crea en 1973, el primer hito más importante del concepto de RSE: el Foro de Davos, Suiza. Este foro fue propuesto por el empresario y

---

<sup>102</sup> WIKIPEDIA. LUDWING VON BERTALANFFY. [en línea].[Consultado 13/03/2012]. Disponible en <[http://es.wikipedia.org/wiki/Ludwig\\_von\\_Bertalanffy](http://es.wikipedia.org/wiki/Ludwig_von_Bertalanffy)>

economista alemán Klaus Schwab, quien pensó que era importante hablarle a los empresarios de Europa Occidental sobre la administración de partes interesadas, refiriéndose a los públicos de interés afectados por la actividad económica que realizan las empresas. En el foro se “reconoció que la maximización de utilidades o ganancias no es el fin último de la acción empresarial, es más bien un medio encaminado al servicio y bienestar social”<sup>103</sup> y se estableció un “Código de Comportamiento Ético para la Gestión Empresarial” que involucraba los intereses de los clientes y la comunidad.

Así mismo, en los años ochenta se genera incertidumbre en las organizaciones debido a que las actividades responsables son las que determinan su desarrollo perdurable: “se inicia una preocupación generalizada por el desarrollo sostenible que se centra en las consideraciones favorables o positivas que realiza el mercado de las empresas implicadas o comprometidas positivamente por la adopción y el desarrollo de buenas prácticas financieras, medioambientales y sociales”<sup>104</sup> por lo tanto se fomenta la necesidad de tener una orientación ‘*multistakeholder*’ de aquellos públicos más cercanos: “Las empresas sólo deben preocuparse de aquellos grupos a los que la propia actividad de la empresa les pueda afectar, pero que tengan poder para afectar a la empresa, los demás no son importantes.”<sup>105</sup> Aquí conviene rescatar la Mesa Redonda de Caux fundada en 1986 por Federik Philips, ex presidente de Philips Electronics, y por Oliver Giscard d’Estain, la cual tiene como fin el desarrollo económico y social de los países que la constituyen, porque “las empresas han de asumir la responsabilidad con respecto a la política y las actividades financieras y el respeto a la dignidad y a los intereses de sus actores; además, sus actividades han de estar orientadas por valores comunes, incluyendo la obligación de procurar el bien común, global y

---

<sup>103</sup> MACÍAS ESPITIA, Rubén Darío. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN COLOMBIA: DOS CASOS EXITOSOS. Bogotá, 2010. p. 138.

<sup>104</sup> BLANCO BERMÚDEZ, Op cit., p. 53.

<sup>105</sup> OBSERVATORIO EN LA DEUDA DE LA GLOBALIZACIÓN. Responsabilidad Social Corporativa, ¿ética o es-tética? [En línea. Pdf.]. 2005. P. 2. [Consultado 13/03/2012]. Disponible en <[http://www.odg.cat/documents/enprofunditat/Transnacionals\\_espanyoles/200501RSCeticaoEstetica\\_es.pdf](http://www.odg.cat/documents/enprofunditat/Transnacionals_espanyoles/200501RSCeticaoEstetica_es.pdf)>

local”<sup>106</sup>. La Mesa Redonda de Craux defiende la idea de que el sector empresarial debe jugar el papel más importante en la mejoría de las condiciones socio-económicas.

Es finalmente en los años noventa donde se propaga el concepto de RSE al resto de países del mundo: “En los 90 la RSC llega a los demás países de la OCDE, acelerándose la incorporación de sus prácticas a la construcción de carteras de valor (...). En aquellos momentos empezó a coger peso el pensamiento de que una empresa que acredita buenas prácticas en RSC tendrá un mejor futuro rendimiento económico/financiero”<sup>107</sup>. Cabe señalar que la difusión del término creó instituciones encargadas de monitorear los requisitos bases y claves para que una empresa pueda adoptar la RSE, como la Organización Internacional de Estandarización ISO (por sus siglas en inglés).

Otra de estas instituciones es el grupo *Council Economic Priorities* (CEP) y su Agencia para la Acreditación (CEPAA) ubicado en Nueva York, que se encarga de realizar análisis imparciales de los registros ambientales y sociales de las empresas para que esa información resultante de su trabajo esté al alcance de cualquier individuo que quiera saber o realizar acciones de RSE. Y así como ésta, se crearon varias organizaciones alrededor del mundo encargadas de promover, controlar y vigilar los actos que realizan las empresas.

## 1.6 INICIOS DE LA RSE EN AMÉRICA LATINA

Cuando se habla de filantropía, se habla del “Amor al género humano” y el ser que se encuentra enfocado en esta palabra, se llama Filántropo “persona que se distingue por el amor a sus semejantes y por sus obras en bien de la

---

<sup>106</sup> SOLARTE RODRÍGUES, Roberto. RESPONSABILIDAD SOCIAL EN COLOMBIA. RETOS DESDE LA COMPLEJIDAD Y LA BÚSQUEDA DE NO EXCLUSIÓN. [En línea. Pdf.]. p. 11. [Consultado 06/03/2012]. Disponible en < [http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XII/Roberto\\_Solarte\\_Rodriguez.pdf](http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XII/Roberto_Solarte_Rodriguez.pdf)>

<sup>107</sup> OBSERVATORIO EN LA DEUDA DE LA GLOBALIZACIÓN. Op cit., p. 3.

comunidad”<sup>108</sup>. Estos términos desde hace varios siglos se han hecho presentes en las organizaciones y en la sociedad en la cual se crea un vínculo o relación entre sí.

El enfoque filantrópico se “deriva de las antiguas figuras de beneficencia del siglo XVI al XIX, cuando toman fuerzas las obras de caridad”<sup>109</sup> las cuales eran fomentadas por las instituciones religiosas. En América Latina entre el “80 y 95 por ciento de ciudadanos de cada país se declaran católicos, no es sorprendente que la Iglesia católica haya jugado un papel central en la historia de la filantropía”<sup>110</sup>. Incluso en esta época colonial, la iglesia tuvo que tomar la responsabilidad de suministrar servicios educativos, de salud y bienestar social a las comunidades, gracias a las financiaciones que le brinda el gobierno y las élites privadas y como consecuencia a esto, las iglesias toman un papel paternalista que brinda apoyo al poder colonial. También se daba “protección a los pobres, enfermos dónde se combina el control social, la evangelización forzada y la explotación de los pueblos indígenas y de los esclavos africanos. Esta situación del predominio de la Iglesia en el ámbito caritativo se mantuvo con diversas manifestaciones a lo largo del siglo XIX” y en la mayor parte del XX”<sup>111</sup>

Pero la posición que mantuvo la iglesia “durante el siglo XX, en América Latina evolucionó desde una posición conservadora y elitista, hacía una identificación preferencial con los pobres y a una defensa del desarrollo equitativo y de la justicia social”<sup>112</sup>, este cambio se vio reflejado en la metodología que toma las entidades que prestan servicio a la comunidad como educación y bienestar social. Y así como la iglesia toma una nueva posición, se crea un movimiento social que apoya la nueva posición “liberal” y como efecto a esta nueva actitud se da inicio a la

---

<sup>108</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Definición filántropo. [en línea]. [Consultado 13/02/2012]. Disponible en <[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=filantropo](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=filantropo)>

<sup>109</sup> SANBORN, Cynthia y otros. La filantropía ‘realmente existente’ en América Latina. Pdf. P. 7. [en línea]. [Consultado 13/03/2012]. Disponible en [http://ziglaconsultores.com/docs/filantropia\\_latam.pdf](http://ziglaconsultores.com/docs/filantropia_latam.pdf)>

<sup>110</sup> Ibid.

<sup>111</sup> Ibid.

<sup>112</sup> Ibid.

creación de entidades populares, ONG´S y grupos que tratan el tema de derechos humanos.

La iglesia es una de las características filantrópicas que aporta a la historia del desarrollo social latinoamericano, pero también se debe hablar de la influencia que lleva el Estado y los gobiernos durante el siglo XIX, cuando se crean los nuevos estados nacionales y el gobierno toma una posición de apoderarse del control y poder de los servicios públicos.

“En Argentina, Brasil, Uruguay y México, se dio una separación formal entre el Estado y la iglesia, y el Estado asumió varias funciones sociales anteriormente asignadas a las autoridades religiosas. Sin embargo, con la excepción de Uruguay, la Iglesia mantuvo un considerable poder y una notoria presencia en el ámbito social como un aliado del Estado y la élite criolla”<sup>113</sup>.

Por esta razón, se da posteriormente la creación de sociedades civiles consolidadas como organizaciones.

Luego por parte del Estado vino la implementación de diferentes políticas sociales formuladas como modelos de desarrollo ajustados a la situación de la época, donde “la globalización de la economía y el avance de las tecnologías de la información y la comunicación desencadenan la expansión de los conceptos de sostenibilidad y responsabilidad social”<sup>114</sup>

En 1930 y 1970 se desarrolla la importación en los países latinoamericanos, gracias a la industrialización nace la motivación de crear “grupos de interés organizados en las ciudades constituidos por las clases medias y trabajadoras interesadas en promover diversas formas de protección social, servicios

---

<sup>113</sup> SANBORN, Op cit., p. 7.

<sup>114</sup> KORIN, Mercedes. En busca de la sostenibilidad. El camino de la Responsabilidad social Empresarial en América Latina y la contribución de la Fundación AVINA. [en línea]. p. 20. [Consultado 5/03/2012]. Disponible en <[http://www.avinarse.org/pdfs/AVINA\\_RSE\\_libro\\_2011\\_FINAL.pdf](http://www.avinarse.org/pdfs/AVINA_RSE_libro_2011_FINAL.pdf)>

educativos, de salud, y vivienda”<sup>115</sup> lo que da como fruto los sistemas públicos de salud y educación que está constituida por el control y gobierno central.

La globalización económica de las entidades empresariales se enfrentan a la supervivencia y trascendencia de los mercados nacionales para llegar a la talla mundial, por lo tanto sus intereses empresariales se enfocan en mejorar la calidad de los productos y que la producción rompa barreras en el mercado. Por ella se puede decir que un sucesos relacionado con el término de RSE, es el que surge de la tecnología de información y comunicación que son “los elementos y técnicas usadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, internet y telecomunicaciones”<sup>116</sup>.

La eficacia que existe con las manifestaciones informativas en el mundo, hace de las empresas más competitivas y se da la necesidad de implementar nuevas normas laborales y ambientales, ya que las multinacionales estaban tomando un papel arrollador en las sociedades menos desarrolladas. Por lo tanto se lleva “la transformación de la filantropía en inversión social, con recursos que surgen de la empresa y se destina a un entorno cercano, de manera planificada como estrategia a mediano plazo”<sup>117</sup>. Con este cambio, la organización restablece el vínculo con los trabajadores, la comunidad y mejora la imagen de la empresa para que la entidad logre el objetivo principal, generar confianza.

Por esta razón, a mediados de 1992 las empresas al autoevaluarse ya no responden a ¿qué le sobra a la empresa que le pueda dar a la sociedad? Sino que se cuestiona en ¿cómo se debe comportar una empresa? Ahora las empresas adoptan una nueva mirada, en la que se habla de sostenibilidad y ciudadanía corporativa.

---

<sup>115</sup> SANBORN, Op cit., p. 8.

<sup>116</sup> WIKIPEDIA. Tecnologías de la información y la comunicación. [en línea]. [Consultado 13/02/2012]. Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas\\_de\\_la\\_informaci%C3%B3n\\_y\\_la\\_comunicaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas_de_la_informaci%C3%B3n_y_la_comunicaci%C3%B3n)

<sup>117</sup> KORIN, Op cit., p. 21.

La Cumbre de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo se conoce como La Cumbre de Río o Cumbre de la Tierra, ocurre en ese mismo año, en el cual se convoca a 127 naciones y 2.400 organizaciones de la sociedad civil, quienes son los protagonistas que se “disponen a trabajar para generar las condiciones necesarias para el desarrollo de una cultura de la responsabilidad social en sus prácticas de negocios”<sup>118</sup>. Como resultado de esta convocatoria, se consolida el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (*World Business Council for Sustainable Development, WBCSD*), organización que ha empezó su enfoque en temas ambientales y luego desarrolla la RSE en los diferentes países de América Latina.

A finales de la década, en Latinoamérica “se genera organizaciones nacionales que promueven la RSE tanto de modo integral como en algunos de sus dominios”<sup>119</sup>. Es el caso del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, que se crea en Brasil en 1998 y se convierte en una de las primeras organizaciones en abordar el tema de la RSE y se considera por los expertos que es la institución latinoamericana más emblemática dentro del movimiento.

Y por último, es importante concluir que los hechos a tener en cuenta de los inicios de la RSE en América Latina, proviene de la frase católica “Ayudar al prójimo”, que es la relación de la iglesia como ente “filantrópico”; la iglesia ayuda a través de actos sociales a las comunidades, gracias a la financiación dada por el Estado y las élites mayoristas; Las empresas empiezan a hacer servicios sociales; El desarrollo económico y los avances tecnológicos, hacen de una comunicación eficaz, un mercado global del cual se toman la decisión de cambiar el enfoque filantrópico de las entidades; Esto conduce a la base de lo que hoy en día es la RSE, ya que las empresas empiezan a preocupar por restablecer el vínculo con los trabajadores, la comunidad y la mejora de su imagen; con esto se recopila la

---

<sup>118</sup> KORIN, Mercedes. Op cit., p. 22.

<sup>119</sup> Ibid., p. 22.

historia de la RSE de una empresa que actúa con su totalidad, lo que lleva a una empresa a convertirse en una organización con actos de RSE.

De acuerdo con lo anterior, no basta solo con saber el significado de la RSE empresarial y los temas a fines con ésta, sino por el contrario es importante tener una debida contextualización de dicha temática, su origen, implementación, casos exitosos de empresas que la han implementado y sus diferentes ámbitos.

## **1.7 LA RSE DEL HOY EN AMÉRICA LATINA**

Si se comparan las anteriores décadas con la actual, se notaría un gran avance entre el desarrollo que la RSE ha tenido en todo el sector comercial. El concepto ha tomado fuerzas luego de varias décadas de investigación y desarrollo que permitieron que el término sea hoy una articulación de teorías y estándares mundiales. Pero aun así, “todavía parece lejana una aplicación sistemática e integral de la RSE por parte del empresariado latinoamericano en su conjunto”<sup>120</sup> y esto se debe a la falta de apropiación del tema en la parte regional de América Latina.

La RSE avanza en Latinoamérica gracias a la implementación de organizaciones que promueven este asunto, es así como los países tienen al menos una organización específica, entidades de la sociedad civil u organismos públicos que se esfuerzan para que la RSE sea retomada como uno de sus principales enfoques relacionados conjuntamente con el medio ambiente y las prácticas laborales de los sectores comerciales.

“A la vez, como sucede a nivel social, cultural, económico y político, en América Latina se registran diferencias significativas en materia de RSE entre países e,

---

<sup>120</sup> KORIN, Op cit., p. 20.

incluso, dentro de cada país”<sup>121</sup> debido a los diferentes estándares en que se ha implementado, desarrollado y evolucionado los conflictos sociales y ambientales que ha enfrentado cada país. Pues el término aún se afronta en las organizaciones como “prácticas filantrópicas” y/o ven de la RSE como un fin para alcanzar otras alternativas.

Por eso el progreso del concepto “avanza en cuanto a expansión, profundización y segmentación para diversos sectores empresariales, a través de distintos soportes de difusión y debate”<sup>122</sup> como congresos, talleres, conferencias, premios, entre otros, lo cual ayuda a que la concepción del término con los que se ha acogido, implementado y considerado en las sociedades un modelo de sistema abierto que permita a sus empresarios ser más emprendedores y responsables con sus actos.

La vista que se percibe de los inicios de la RSE en los diferentes países de América Latina, como Argentina, Bolivia y Chile, según las investigaciones realizadas por AVINA, dejan ver que “el contexto regional, la historia y la situación particular de cada país son considerados como impulsores de la RSE”<sup>123</sup>. Pues fueron estos contextos que hicieron de este movimiento un punto de inicio y una oportunidad para comenzar con esas prácticas socialmente responsable.

Una de las bases principales en la implementación de la RSE durante la década del siglo XXI en América Latina, se ha dado gracias a las organizaciones y redes dedicadas a la Responsabilidad Social Empresarial, “como la Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC) en Paraguay, la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) en Argentina, la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) en Uruguay, Perú 2021, la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) en Costa Rica”. La creación de estas organizaciones en Latinoamérica se da a finales de los 90’s, donde las agrupaciones que dirigían las empresas, “muchas veces asociadas a comunidades religiosas como la cristiana y

---

<sup>121</sup> Ibid., p. 20.

<sup>122</sup> KORIN, Op cit., p. 21.

<sup>123</sup> Ibid., p. 21.

en otras agrupaciones empresariales que originalmente promocionaban la filantropía<sup>124</sup> solían incluir RSE dentro su nombre y así mismo se adoptó el concepto en sus objetivos empresariales en todos estos países.

Las multinacionales y grandes empresas que se relacionaban con las organizaciones fueron creciendo con el tiempo y como resultado a esto “las propuestas fueron diversificándose y profundizándose”<sup>125</sup> tanto así, que las organizaciones de hoy en día básicamente tienen dos desafíos:

1. “Por una parte, sostenerse económicamente, de igual forma el asumir el financiamiento por parte de las empresas adheridas no es tan estable y que, a diferencia de otros tipos de organizaciones sin fines de lucro en las que cuentan con aporte empresariales no implican la contraprestación de servicios, en estos casos la relación resulta diferente”<sup>126</sup>
2. “El otro desafío es actualizarse en las nuevas tendencias mientras continúa la diversificación de las empresas que aún no fueron alcanzadas por la RSE, sensibilizándolas y orientándolas en la implementación”<sup>127</sup>

Como breve conclusión, los aportes en América Latina a la RSE fue dada gracias a los mismos contextos históricos de cada país, ya que hicieron parte de la misma necesidad de analizar en la sociedad ¿cómo se podría mejorar el progreso y desarrollo teniendo en cuenta las vivencias que acontecían? Así vieron las alternativas de progreso y de ahí que las acciones de caridad y filantropía empezaron a retomarse con el nuevo concepto de RSE.

Con todo y lo anterior, es pertinente enfatizar ahora en el escenario actual de la RSE en Latinoamérica. Durante los últimos diez años, este concepto se desarrolla fuertemente en América Latina, de entonces acá que la sostenibilidad es la

---

<sup>124</sup> Ibid., p. 22.

<sup>125</sup> KORIN, Op cit., p. 22.

<sup>126</sup> Ibid., p. 22.

<sup>127</sup> Ibid., p. 22.

evolución central como elemento integral de la RSE. De esta manera la promoción de la sostenibilidad en su totalidad, aún sigue en pie, dado que es un asunto que está en constante crecimiento por todo el continente, sin importar las ideologías con las que se ha fortalecido (filantrópicas o inversión social).

De todo este crecimiento, “las voces especializadas como las de las organizaciones que integran la Aliança Capoava- Ashoka, Fundación AVINA, Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) e Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social”<sup>128</sup> ven la importante necesidad de manifestar que las prácticas de los sectores privados se están quedando cortos para todas las necesidades que vendrán en las próximas épocas. Por dichas razones se dice que la cantidad de demandas a la sostenibilidad cada vez aumenta más y que la RSE se ha extendido por toda Latinoamérica para suplirla, por eso hay “quienes explican la RSE como un medio y la sostenibilidad como un fin”, dos elementos que se necesitan mutuamente para solucionarse entre sí.

Al llegar a este punto, conviene concluir entonces que la RSE se encamina en la sostenibilidad, de aquí que las empresas que adoptan estas acciones responsables han de hacer de sus “negocios inclusivos, un comercio justo, con consumo responsable y en ciudades sostenibles, entre otras”.<sup>129</sup>

No obstante la evolución que se ha tenido en América Latina ha dejado ver algunos componentes, como las organizaciones, redes, conceptos y herramientas con las que se pueden demostrar un resultado con el cual fue obtenido un potencial social capaz de transformar el capital social significativamente: “cada vez se constituye una mayor cantidad de alianzas intersectoriales, en la búsqueda de objetivos como la sostenibilidad, la democracia, la paz y el respeto por los derechos humanos”<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup> KORIN, Op cit., p. 22.

<sup>129</sup> Ibid., p. 23.

<sup>130</sup> Ibid., p. 2.

Dejando la parte conceptual de la RSE en América Latina, es necesario exponer el presente de esta realidad en algunos países que han hecho parte de estos aportes en la sostenibilidad. Aplicando la RSE en Latinoamérica veremos como en estos países han regulado, controlado e implementado la misma:

- Argentina: La implementación de la RSE que se vivencia en el país, está basada a la crisis económica del 2001, “Las extremas circunstancias económicas y la incapacidad demostrada por el Gobierno para rescatar al país, resaltaron la importancia de la participación del sector empresarial en el proceso de revitalización”<sup>131</sup> pero aún en la actualidad se sigue teniendo un pensamiento filantrópico constatando así que las organizaciones de este país ven prioritario a “la comunidad y a los colaboradores (trabajo sin beneficios, trabajo adicional al tiempo anual estipulado, desempleo)”<sup>132</sup>. Algunas organizaciones argentinas de RSE son: Fundación del Tucumán y El Centro para la Responsabilidad Social.
- Brasil: la RSE inicia desde la década de 1960. El bienestar social se ha cultivado gracias a las empresas y a la cultura de las ONG en Brasil ya que han tenido que tomar acciones para enfrentar los problemas sociales que aún siguen enfrentando. Es por eso que

“Hoy en día, la definición de RSC en Brasil se ha expandido y, según el Instituto Ethos de Empresas en Responsabilidade Social (ETHOS), la RSC implica que las compañías deben seguir lineamientos que consideren las expectativas y percepciones de los públicos interesados, y deben considerar las necesidades y opiniones de los consumidores, las comunidades, los trabajadores, otras organizaciones, etc.”<sup>133</sup>.

---

<sup>131</sup> CORREA, María Emilia; FLYNN, Sharon y AMIT, Alon. Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial. Iniciativas Nacionales en América Latina. Santiago de Chile: 2004. [en línea]. 27 p. [Consultado 06/03/2012]. Disponible en <<http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/responsabilidgtz.pdf>>

<sup>132</sup> Ibid., p. 27.

<sup>133</sup> Ibid., p. 28.

Algunos promotores de la RSE de este país son: Instituto *Brasileiro de Analises Sociais e Economicas* (IBASE) ([www.ibase.org.br](http://www.ibase.org.br)), *Conselho Empresarial Brasileiro* para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) ([www.cebds.com](http://www.cebds.com)), Banco Brasileño de Desarrollo y el mismo Gobierno de Brasil.

- Chile: en la actualidad Chile se ha destacado por promover la RSE en el país y en el mundo. Es uno de los países Latinoamericanos que ha recibido premios como: Premio Nacional Medio Ambiente, Premio Nacional de la Calidad, Premio Carlos Vial Espantoso, Premio Revista Certificación, entre otros. Es importante “resaltar en Chile el esfuerzo de Codelco, la empresa minera chilena, que es miembro del WBCSD y ha publicado reportes de sostenibilidad que siguen la GRI e incluso están siendo verificados externamente a partir del 2004”<sup>134</sup>. Otras organizaciones de RSC son: Fundación ProHumana ([www.prohumana.cl](http://www.prohumana.cl)) y Generación Empresarial ([www.generacionempresarial.cl](http://www.generacionempresarial.cl))

Como se puede notar, éstos son tan solo algunos de los casos en los que nos podemos acoger para promover la esta ideología; como se puede ver la RSE en América Latina ha hecho un papel fundamental para el desarrollo sostenible del continente, ya que se acoge, practica y especializa en mantener una sociedad plena de sostenibilidad, que como habíamos dicho antes se van dando a partir de los sucesos o situaciones que viven en los países Latinoamericanos de los cuales se ha llevado una larga trayectoria de experiencias que han llevado al continente a destacarse por el desarrollo sostenible de la sociedad.

Es así como en las compañías de los países de América Latina han venido mejorando este aspecto. Un estudio cuantitativo realizado por la Red, de la Responsabilidad Social de las Américas, nos deja ver estadísticas que arrojan los resultados de las encuestas realizadas a las entidades empresariales y a los consumidores de estas mismas, teniendo así un total de 1.279 ejecutivos

---

<sup>134</sup> CORREA, FLYNN y AMIT, Op cit., p. 33.

encuestados (representantes de las empresas) y 1.927 consumidores. Cabe aclarar que la investigación se desarrolló entre el 2009 y el 2011.

De la investigación anterior se pueden extraer datos interesantes acerca de los consumidores, quienes ya tienen una perspectiva de la RSE que se está realizando en los sectores empresariales. Por lo menos de los encuestados el “30% asocia la RSE con la toma de decisiones y transparencia por parte de las compañías, el 19% lo relaciona con los trabajadores, el 17% con el Medio Ambiente y el 15 % con la relación con la comunidad y un 11% lo asocia con consumidores y usuarios”<sup>135</sup>. Éstos resultados dejan ver que los consumidores ya tienen en mente una idea de lo que se trata la RSE, puesto que son temas que se dividen en la aplicación y el desarrollo del tópico.

Otro detalle interesante es que en “Latinoamérica coexisten una actitud favorable hacia el consumo de productos socialmente responsables”<sup>136</sup> y un factor que influye es la conmoción por la cual el 50% de los consumidores hace que se prefiera comprar productos que fueron elaborados por medio de prácticas sociales y ambientalmente responsables, aun así el precio tenga un incremento; solo un 5% no está dispuesto a pagar más así sea elaborado por actos de RSE.

Habiendo así comenzado exponer sus orígenes desde lo general hasta lo más particular, es conveniente hacer énfasis de este término de RSE en el ámbito nacional actual, ya que se podrán observar todos los conceptos, políticas y proyectos que actualmente rigen este tema en la ciudad donde se encuentra ubicada la principal de Distribuidora Rayco S.A.S. y casos de empresas exitosas que podrán servir como método de apoyo y guía para la implementación de dichas políticas socialmente responsables en la empresa de estudio.

---

<sup>135</sup> KOWSZYK, Yanina; COVARRUBIAS, Andrés y GARCÍA, Laura. El Estado de la Responsabilidad Social en América Latina .2011. [En línea]. [Consultado 08/04/2012]. Disponible en <[http://www.razonypalabra.org.mx/N/N81/M81/02\\_ChirinosFernandezSanchez\\_M81.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N81/M81/02_ChirinosFernandezSanchez_M81.pdf) >

<sup>136</sup> Ibid.

## 1.8 CONSTRUYENDO RSE EN COLOMBIA

Por dicha razón, Colombia se destaca en el contexto latinoamericano por la tradición e importancia de las fundaciones empresariales y por la creciente presencia de acciones empresariales directas. Mientras para la mitad de las empresas en otros países la RSE es un tema nuevo o sólo se da entre las multinacionales: “en Colombia el más importante gremio industrial ha venido promoviendo los balances sociales desde la década de 1970 y son las empresas nacionales las más destacadas por su innovación e impacto”<sup>137</sup>. El compromiso social que las empresas colombianas han adquirido con la sociedad ha sido relevante y las han logrado posicionar como unas de las pioneras relacionadas con dicho tema.

En consecuencia con lo anterior se empieza a modernizar y reestructurar el concepto de RSE en las compañías, un ejemplo de esto es

“General Motors Colmotores quien representa el compromiso de actuar como buen ciudadano corporativo en todos los aspectos del negocio. Comprometido con mejorar la calidad de vida de poblaciones en condiciones de pobreza y de personas afectadas por el conflicto en Colombia, entre los programas que viene desarrollando la compañía, se encuentran el Voluntariado GM PLUS”<sup>138</sup>

Proyectos Educativos, Generación de Empleo y Donaciones a la comunidad, en los cuales también se evidencia una alta participación y solidaridad por parte de los colaboradores.

---

<sup>137</sup> GUTIERREZ, Roberto; AVELLA, Luis Felipe; VILLAR, Rodrigo. APORTES Y DESAFÍOS DE LA RSE EN COLOMBIA. Bogotá: Edisoma Ediciones Especiales Ltda., 2006. p. 31.

<sup>138</sup> CHEVROLET. Responsabilidad Social. Nuestro compromiso, nuestra manera de proceder con la sociedad. [en línea]. [Consultado 10/03/2012]. Disponible en <<http://www.chevrolet.com.co/mundo-chevrolet/empresa/responsabilidad-social.html>>

Por tal razón para el año 2000 “General Motors crea un programa a nivel mundial para promover la solidaridad y trabajo voluntario de los empleados en las comunidades donde más de 24.000 horas de trabajo voluntario se han llevado a cabo gracias a la participación de más de 600 empleados de la compañía en la realización de actividades como gestión para el fortalecimiento institucional, construcción de casas prefabricadas, capacitación técnica, formación en valores, educación, recreación y protección del medio ambiente, entre otras, por las cuales la Corporación General Motors ha donado U\$D 146.000 a 20 fundaciones sin ánimo de lucro”<sup>139</sup>. Al igual esta empresa muchas otras empresas colombianas incursionan o modernizan sus planes de RSE.

Análogamente a la modernización del concepto de RSE después de “la década de los noventa surgió un suceso que le dio otra directriz a este término En el 2001 cuando la Universidad Javeriana firmó un convenio de cooperación con Confecámaras para la promoción de la responsabilidad social y de la cultura de la probidad en las empresas”<sup>140</sup>. Cabe resaltar que esta entidad fue de gran importancia para que los avances que se dieron en Colombia fueran eficaces y representativos en el país y fuera de éste.

Tras la aplicación de la RSE en materia empresarial se creó la iniciativa de comenzar en Colombia un proceso de normalización sobre RSE, partió de “la Caja de Compensación Familiar de Antioquia (Comfam) -el 4 de octubre de 2002- mediante una carta dirigida al Director Ejecutivo de ICONTEC, Fabio Tobón, en la cual manifestaba su permanente preocupación por este tema”<sup>141</sup>. Ya que las empresas sólo se estaban preocupando y encargando de sus asuntos individuales monetarios y de su propio beneficio dejando a un lado los intereses de la sociedad y el entorno que envuelve a la organización.

---

<sup>139</sup> CHEVROLET. Op cit.

<sup>140</sup> SOLARTE, Op cit., p. 10.

<sup>141</sup> ICONTEC. Guía Técnica Colombiana 180 de RS. Historia de la GTC 180 de Responsabilidad Social. [en línea]. [Consultado 06/03/2012]. Disponible en < <http://www.icontec.org.co/index.php?section=367>>

Desde dicho momento ICONTEC como -Organismo Nacional de Normalización- inició el proceso de creación del documento, uno de los que más ha involucrado participantes. Este constó de cinco etapas; la primera fue el Estudio de Factibilidad y Planeación para evaluar la pertinencia del documento. Se recibió apoyo de diferentes organizaciones entre universidades, industrias, sindicatos, Organizaciones No Gubernamentales y empresas de servicios, entre otras.

La primera sesión del comité se llevó a cabo el 23 de mayo de 2003 en las instalaciones de ICONTEC Medellín y posteriormente se realizó la misma actividad en ICONTEC Bogotá y Cali. En este espacio Comfam hizo entrega de un primer insumo -el documento “El Estado del Arte de la Responsabilidad Social con respecto al movimiento de difusión, normalización y certificación de este tema en el ámbito mundial”<sup>142</sup>. Documento que le permitió un posicionamiento importante en el mundo a Colombia pues prácticamente desde antaño se habló de RSE con la diferencia de que no estaba legalizado como tal por una norma legal.

A través de los cambios que se han tenido en el término y significado de RSE a lo largo del tiempo, paso de ser una práctica involuntaria y desinteresada a una práctica pensada y elaborada, que para “el 2004, 54 empresas firmaron el Global Compact (Pacto Mundial) en Colombia. Además, más de 170 empresarios se han reunido para construir agendas comunes en Responsabilidad Social Empresarial para su sector y región. Aunque la inversión social es reconocida, la filantropía estratégica tiene un lugar especial en estas construcciones colectivas”<sup>143</sup>. A pesar de que cada empresa quiera crear su plan de RSE individual para ganar un mayor reconocimiento en la sociedad pues, en cuestiones de competitividad prima los objetivos individuales sobre los colectivos.

Debido al auge que este concepto ha tenido en todo el mundo Colombia elaboró una guía para ejercer la responsabilidad social para las empresas que ven en sus

---

<sup>142</sup> ICONTEC, Op cit.

<sup>143</sup> GUTIERREZ, AVELLA y VILLAR, Op cit., p. 30.

programas de RSE una ventaja competitiva, “el INCONTEC ha ratificado la Guía Técnica Colombiana (GTC180) de Responsabilidad Social Empresarial .El documento proporciona los lineamientos que deben seguir ordenadamente, las empresas que quieren enfocar una gestión socialmente responsable”<sup>144</sup>. Para la creación de este manual de prácticas y teorías se unieron la experiencia y el conocimiento de un gran número de personas versadas en el tema, pertenecientes a 50 organizaciones de todos los sectores, además de algunos entes académicos

En estas reuniones se tuvieron en cuenta directrices de algunos documentos del mismo tipo que son aplicables en distintos países y que sirven como pautas universales de RSE, entre ellas, “el SA 8000 (*Social Accountability*), la norma brasileña ABNT NBR 16001 (Responsabilidad Social- Sistema de Gestión de Requisitos) y la guía francesa SD 21000 (*Sustainable Development - Corporate Social Responsibility*)”<sup>145</sup>. Todos estos documentos, pactos y reglas que faciliten el ingreso de diversas empresas a la conciencia y aplicación de la RSE en el país.

Desde el año 2005, el programa de RSE de Confecámaras compromete “la RSE, como un concepto reconocido por sus logros y resultados en pro de las empresas Colombianas, para que lo incorporen en sus modelos de negocio. Con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), viene desarrollando diferentes acciones para cumplir con sus objetivos y contribuir al desarrollo social en Colombia”<sup>146</sup>. Como se indicó anteriormente para preservar la confiabilidad y reputación de las empresas hacia la sociedad es necesario contar con un adecuado plan de RSE para tener reacciones y respuestas positivas de la sociedad hacia las organizaciones.

---

<sup>144</sup> PORTAFOLIO. Empresas del país han contribuido en mejoramiento de la sociedad, en últimos 30 años, señala el CCRE. [en línea]. [consultado 10/03/2012]. Disponible en <<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4481749>>

<sup>145</sup> PORTAFOLIO, Op.cit.

<sup>146</sup> COMPROMETERSE RSE. Responsabilidad Social en las Pymes colombianas. [en línea]. [Consultado 06/03/2012]. Disponible en < <http://www.comprometerse.org.co/drupal/?q=node/5>>

Es así como se crea un claro ejemplo de programas cercanos al giro de los negocios empresariales. La multinacional colombiana “Crepes & Waffles enfocado a la RSE, presta a sus empleadas, sin interés, las cuotas iniciales para su vivienda, ofrece seminarios y charlas para ayudarlas con ser mejores madres, y financia lavadoras para que tengan más tiempo para compartir con sus hijos. El grupo empresarial Bavaria tiene un programa con cultivadores de fruta que incluye capacitación, apalancamiento financiero, acompañamiento técnico y aseguramiento de compra con precios estables”<sup>147</sup>.

Otro de los hechos importantes que enriquecieron el término de RSE se dio El 25 de junio de 2008 donde la GTC 180 RS fue presentada ante el Consejo Directivo de ICONTEC, encargado de ratificar las Normas y Guías Técnicas Colombianas comprobando que se hayan llenado todos los requisitos fijados para su estudio. En este mismo año se da la edición y difusión con

“El lanzamiento oficial de la GTC 180 Responsabilidad Social en el marco de la Asamblea General de Afiliados de ICONTEC dando paso a la sexta etapa, Aplicación, dónde las organizaciones tienen la opción de involucrar estas directrices en su gestión. Para generar una conciencia corporativa más comprometida con el sentido social de ahí que la finalidad de este Comité, que ha vinculado a más de 200 organizaciones desde sus inicios, ha sido establecer las directrices que deben tener las organizaciones para ser socialmente responsables en su gestión y darlos a conocer en la GTC 180”<sup>148</sup>

Ya que con ellos se busca dar una orientación a las organizaciones en Colombia, para hacer que las empresas realicen verdaderos planes de RSE que beneficien a la sociedad cumpliendo el debido reglamento o normatividad que ya existe en Colombia para el debido cumplimiento en este tema.

---

<sup>147</sup> GUTIERREZ AVELLA y VILLAR, Op cit., p. 30.

<sup>148</sup> ICONTEC. Op cit.

De igual modo en la guía técnica de RSE en Colombia “la ISO se propuso tener la guía internacional a finales del 2009, tras lo cual las diversas guías locales de Colombia, Francia, etc., ya que tendrán los ajustes de rigor para unificar las disposiciones que por cierto pueden desembocar en una norma técnica semejante a la de calidad”<sup>149</sup>. Todo esto con el objetivo de compartir las normativas y los reglamentos que se crearon en Colombia para que las compañías del resto del mundo estén en la capacidad de llevar planes eficientes de RSE y sean reconocidos también a nivel mundial por ser organizaciones comprometidas con el desarrollo social.

En Colombia la RSE ha ejercido importantes desarrollos e incidencias sobre la vida política, económica y social del país, desde los años

“70 hasta nuestros días, en los cuales se ha tratado de adaptar las modernas teorías sobre este tema. En Colombia todas las empresas realicen RSE debe ser por tres razones: 1 para cumplir con la normatividad y estándares ambientales y sociales; 2. mejorar su imagen frente a la comunidad y 3 para poder acceder a otros mercados. Por todo lo anterior toda empresa debe tener una Responsabilidad Social activa para llegar al punto de equilibrio entre la empresa y la sociedad”<sup>150</sup>

Con el fin de contribuir a la viabilidad de su actividad a largo plazo. Pero para esto debe contar con un comité que defina estrategias en materia de sostenibilidad, realice una aprobación, aplicación y seguimiento de las políticas a implementar e impulse cada acción en el ámbito social y ambiental. Por otro lado lo más reciente en materia de RSE a nivel nacional, es que

“Colombia invirtió la cifra de \$3,38 billones es el indicador de la Responsabilidad Social Empresarial del país. La encuesta corresponde al 2011 y fue revelada por la Asociación de Empresarios de Colombia

---

<sup>149</sup> SIERRA MONTOYA, Op cit., p. 21.

<sup>150</sup> MACÍAS ESPITIA, Op cit., p. 7.

(Andi). En total, 277 compañías con ventas anuales que ascienden a 160,8 billones de pesos, hicieron parte del estudio. Los resultados indican que el 73% cuenta con una política o departamento de RSE, mientras que el 68% tiene personal asignado a atenderla. Aunque cada año crece el número de empresas que corresponden al sondeo, el gremio consideró que es necesario aumentar la muestra para conocer con mayor precisión la realidad del tema. Según una encuesta de la Andi, el país está avanzando en el tema pero advierte que le falta camino”<sup>151</sup>.

Las estrategias más comunes son la donación a proyectos y la implementación de objetivos propios. Esto es un claro ejemplo que las empresas tanto multinacionales como nacionales o regionales deben estar en constante comunicación con su entorno para lograr seguir con su proceso simbiótico y que ninguna de las dos partes se vean afectas.

Finalmente en Colombia hay un gran número de empresas contribuyendo a la RSE, una de estas estas compañías es.

“Grupo Carvajal que junto a su colaboradores realiza programas de bienestar enfocados, tanto para trabajadores activo como futuros pensionados, y su familia, soportados en cuatro pilares: recreación, prevención (fomentando hábitos de vida saludable y de autocuidado entre los colaboradores), equilibrio calidad de vida (orientadas a la vivienda, educación, salud) y motivación; con actividades de bienestar, comunicaciones, cambio y cultura, desarrollo y compensación; los programas al fomento de la solidaridad en los colaboradores; también se encuentra comprometido con la sociedad ya que el interés de la Organización por trabajar en el mejoramiento de la calidad de la educación en el país permitiendo a más personas acceder a estudios formales –universitarios, técnicos, tecnológicos– y no formales; establecimiento de alianzas con otras instituciones; donaciones a

---

<sup>151</sup> ESCOBAR, Estefanía. Colombia invierte \$3.38 billones en RS. [en línea]. [Consultado 11/03/2012]. Disponible en <<http://www.revistagobierno.com/portal/index.php/economisa-y-negocios/empresas-rse/9227-colombia-invierte-338-billones-en-rse>>

instituciones para ampliar la cobertura en las áreas de salud, educación, cultura en la sociedad<sup>152</sup>

Al igual que este grupo muchas otras organizaciones colombianas están contribuyendo al desarrollo sostenible del entorno que las rodea y que las beneficia.

Por tal razón y teniendo en cuenta lo anterior, cabe resaltar que para un óptimo desarrollo de la investigación y poder obtener la información requerida para la formulación de un adecuado plan de comunicación que sea de vital importancia para el cumplimiento de los procesos organizacionales de la empresa en cuanto a los planes de RSE en Distribuidora Raycos S.A.S. Se hizo necesario aplicar una serie de metodologías para recolectar la información que ayudaron a esclarecer y dar respuesta a la pregunta comunicativa planteada anteriormente y por la cual surgió dicha investigación.

---

<sup>152</sup> GARCÍA SOLARTE, Mónica; PELÁEZ LEÓN, Juan David. El aporte de la Responsabilidad Social al desarrollo sostenible: un propósito empresarial. [en línea]. p. 18. [Consultado 06/03/2012]. Disponible en <[http://www.ascolfa.edu.co/archivos/6.6%20RSE%20%20GARCIA%20y%20PELAEZ%20\(P\).pdf](http://www.ascolfa.edu.co/archivos/6.6%20RSE%20%20GARCIA%20y%20PELAEZ%20(P).pdf)>

## 2. ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S.

Si bien ya se definió el término de RSE, es momento de explicar que en este capítulo se presentarán todas las conclusiones obtenidas en el diagnóstico realizado de las actividades sociales y responsables que se desarrollan en la empresa Distribuidora Rayco S.A.S. Todo esto con el objetivo de manifestar todos los resultados adquiridos y así mismo dar a conocer la importancia que tienen los actos de 'Responsabilidad Social' desarrollados por la empresa.

En una sociedad como la nuestra, la diversidad de mercado es muy notoria ya que la posición de los consumidores están frente a una balanza de constates decisiones. Se cree que el mercado maneja a los consumidores pero olvidan que son éstos actores los que hacen un negocio rentable, sostenible y exitoso. De estos públicos hay uno en especial que logra el camino ideal para obtener los objetivos de las compañías y, por lo tanto, no se pueden pasar por alto, pues se podría decir entonces que sin colaboradores no hay empresa y sin consumidores no habrá beneficios.

Es preciso hacer una desviación hacia las actuaciones que se piensan realizar, no solo en la empresa sino también en las decisiones que se llevan a cabo a su alrededor. Con esto en mente, "un conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y respeto hacia los empleados, la comunidad y el medio ambiente"<sup>153</sup>, son actos de 'RSE' que algunas empresas apropian para su mismo bienestar.

---

<sup>153</sup> FRANCO, Carolina. Corporate social opportunity: Seven steps to make corporate social responsibility work for your business. [En línea]. [Consultado 14/02/2013] Disponible en <  
<http://www.interamericanusa.com/articulos/Gob-Corp-Adm/Responsabilidad%20Social%20Carolina%20Franco%5B1%5D.pdf> >

Por consiguiente, en el transcurso del capítulo se darán a conocer los resultados obtenidos de la investigación realizada al personal operativo y administrativo de la organización la cual se llevó a cabo por medio de entrevistas y sondeos. Los temas que se trataron fueron la responsabilidad social y los factores que la rodean, como el sector al que dirigen estas actividades, la ejecución que se lleva a cabo y, al mismo tiempo, el manejo que se le da al despliegue en esas labores. Todo lo anterior con el fin de llegar a conocer el por qué y para qué Distribuidora Rayco S.A.S. ha fomentado actos socialmente responsables en su ambiente laboral y aledaños.

Por esta razón, a continuación se iniciará a desarrollar los aspectos relacionados a la RSE exponiendo y justificando con los resultados obtenidos de la investigación.

## **2.1 IMAGEN CORPORATIVA**

Si bien se observó en el estudio de RSE en la compañía hay diversos aspectos importantes que se deben analizar. Es así como los actos socialmente responsables se implementan en las empresas para favorecer la imagen corporativa y, de esta manera, opacar desventajas de la misma, teniendo como resultado una imagen favorable frente a los consumidores y la sociedad que los rodea. La importancia de profundizar en el tema es demostrar el efecto que puede llegar a tener la figura corporativa en Distribuidora Rayco S.A.S. con el fortalecimiento de la misma.

En primera instancia, se debe definir el término de imagen debido a que las palabras imagen y corporación deben radicarse en un contexto empresarial. Para empezar por el primer término, *Paul Capriotti* afirma que la imagen “es un producto del receptor, es una idea, concepto o actitud, que se forma como consecuencia de

la interpretación de todas las informaciones que le llegan sobre algo o alguien”<sup>154</sup>. Este es un factor de suma importancia ya que le da valor a la percepción que tienen las personas frente a la empresa, junto a las experiencias y situaciones vividas con la compañía.

Por lo anterior, se puede resaltar que la imagen corporativa de una organización es una parte primordial en sus *stakeholders*. Es así como la reputación adquirida por la organización, se da gracias a la percepción que las personas tienen con respecto a ella. De esta manera se van presentando debilidades y fortalezas de la imagen corporativa ya que la satisfacción de los clientes es esencial para la fidelización y el posicionamiento de la marca en donde las acciones responsables son un motivo para lograr favorable imagen corporativa. Algunos de estos términos serán profundizados más adelante.

Ahora bien, existen unos factores que originan en la imagen corporativa de la Distribuidora Rayco S.A.S. un reconocimiento de empresa en la ciudad de Bucaramanga.

## **2.2 RSE Y REPUTACIÓN CORPORATIVA**

Cada día es más frecuente que la reputación de una organización esté relacionada con aspectos éticos y sociales en su manera de actuar, por eso es importante conocer cuál es el impacto que tiene este subtema en la empresa y la influencia que conlleva esta percepción entre la sociedad y la Distribuidora Rayco S.A.S.

---

<sup>154</sup> CAPRIOTTI, Paul: La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada, El Ateneo, Barcelona, 1992, Versión online, 2006. [En línea] PDF. [Consultado 06/04/2013] Disponible en <<http://www.bidireccional.net/Blog/ImagenEmpresa.pdf>>

Existen varias definiciones sobre lo que significa la reputación. *Justo Villafañe* la define como “el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de su compromiso con relación a sus clientes, empleados, accionistas y a la comunidad en general”<sup>155</sup>. Este proceso se debe complementa por medio de la gestión y comunicación que maneja la organización, si no se direccionan las actuaciones socialmente responsables y no se comunican, es probable que no se logre una buena reputación.

Como se podrá observar a continuación en la gráfica, la mayoría de los entrevistados respondieron que la ventaja que trae aplicar la RSE en la empresa es generar reputación empresarial. Al igual que en el sondeo realizado, se obtuvo que los colaboradores operativos respondieron que la RSE beneficia en un nivel la reputación y marca de la empresa estudio, con lo cual podemos concluir que los trabajadores de la empresa son conscientes de que las actividades socialmente responsables ayudan a la buena reputación de la empresa frente a sus públicos objetivos, compañías del gremio y en la sociedad en general.

La incorporación de políticas socialmente responsables en las empresas es de verdadera importancia, ya que su desarrollo trae a la compañía una cantidad de ventajas que favorecerán la competitividad y productividad de la empresa como se mostrará mediante los resultados obtenidos.

---

<sup>155</sup> VILLAFañE, Justo. La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas. Madrid. Pirámide. 2004. p. 193.



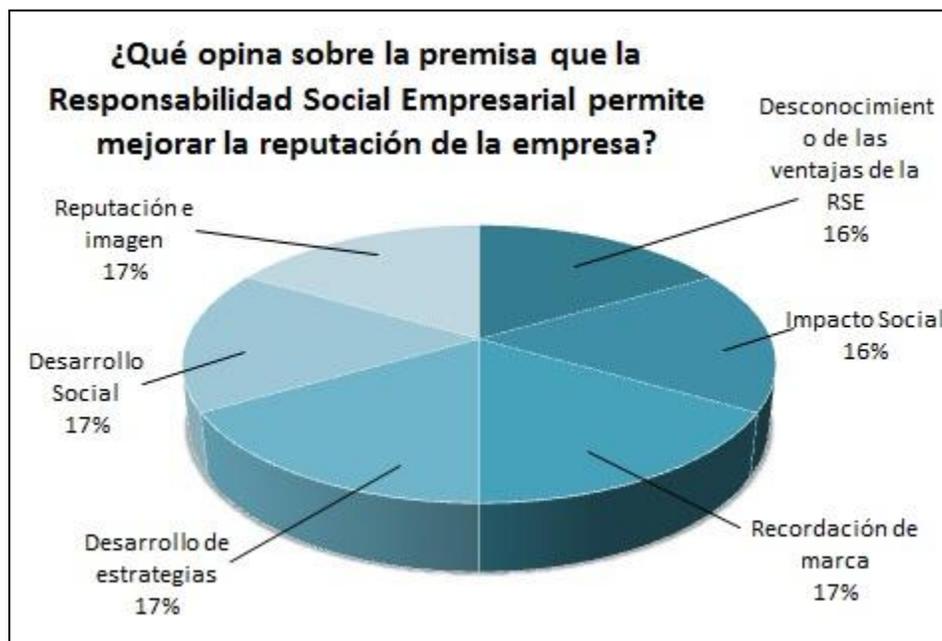
**Gráfica 1**

Cómo vemos en la gráfica, las ventajas que se pueden adquirir con las políticas de RSE en la organización de estudio, con una cifra equitativa del 4%, fueron satisfacción, acciones voluntarias, mejorar la relación con sus grupos de interés, imagen corporativa, credibilidad, inversionistas, el clima laboral, compromiso, patrocinio, desarrollo social, voluntad, orgullo y la filosofía de la empresa. Y con un 13 %, la ventaja más elegida fue la reputación empresarial.

Debido a esto se define reputación como “la realidad de una empresa fruto del cumplimiento a lo largo de su historia de sus compromisos con sus actores implicados, *stakeholders*, comunicada eficazmente”<sup>156</sup>, pero al mismo tiempo, los entrevistados valoraron que la RSE permite fortalecer la reputación y la imagen corporativa de la empresa.

Es interesante conocer también qué perspectiva tienen los entrevistados frente a las temáticas relacionadas con la reputación empresarial, por eso se justificará con la siguiente gráfica.

<sup>156</sup> VILLAFANE, Op cit., p. 194



**Gráfica 2**

Es así como los porcentajes muestran un interés casi equitativo entre las temáticas que conforman la reputación empresarial de la Distribuidora Rayco S.A.S., de este modo, se encuentra un interés con el 17% en la recordación de marca, el desarrollo de estrategias, el desarrollo social y la reputación e imagen de la empresa, y, un 16 % refleja que hay una falta de conocimiento en las ventajas que conlleva la RSE y el impacto social que pueden generar con los actos socialmente responsables realizados por la empresa.

Es conveniente aclarar que la reputación es diferente a la imagen. Por ejemplo, a una empresa no le sirve de nada si tiene buena imagen y por el contrario no tiene reputación, ya que la reputación corporativa se obtiene de la historia, el cumplimiento y el compromiso con sus públicos implicados, como los empleadores, los clientes, accionistas, proveedores, entre otros; Mientras la reputación se da a través de los años, la imagen corporativa se puede implementar con lo que se conoce como un plan de comunicación de imagen corporativo o un diseño de imagen corporativo, que en otras palabras son un “conjunto de acciones que una empresa planifica y desarrolla para configurar y

comunicar su imagen corporativa al conjunto de la sociedad. En este plan se incluye la comunicación en los diferentes grupos de interés de los valores éticos que la empresa ha adoptado<sup>157</sup>. Es así, como la presencia de la imagen en la mente de los públicos objetivos crea un referente designado y apoyado por la reputación permanente de la organización.

Por otro lado, el voz a voz, las experiencias previas, la publicidad e incluso los referentes mentales, generan acciones calificativas y comparativas a la hora de adquirir sus servicios o productos. Es así como el éste enfoque desencadena la satisfacción del consumidor o lo que se entiende como “la evaluación que se hace de un bien o servicio en términos de si ha cumplido su necesidad o expectativas”<sup>158</sup>, debido a que son los clientes quienes ayudan al progreso de una organización.

Es por ello que la reputación corporativa en la RSE puede llegar a generar un gran impacto en la satisfacción de los usuarios, factor que ha recobrado importancia en el ambiente empresarial debido a que la cultura organizacional se ha venido enfocando más en deleitar a los clientes que en vender.

## 2.3 RSE Y LA SATISFACCIÓN A USUARIOS

Como se dijo anteriormente, sin clientes no hay negocios y sin negocios no hay riquezas, ya que el cliente es fundamental en las organizaciones y se ha

---

<sup>157</sup> SÁNCHEZ HERRERA Joaquín, PINTADO BLANCO, Teresa. Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial. Madrid, España: Editorial ESIC. [En línea] Consultado 12/03/2013. Disponible en <[http://books.google.com.co/books?id=O2hVVxHY9ecC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.co/books?id=O2hVVxHY9ecC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>

<sup>158</sup> W. LAMB, Charles y otros. Fundamentos de Marketing. 8<sup>o</sup> ed. México, Mx: Editorial Thomson. 2002. América Latina y España. p.12. [En línea] Consultado 13/03/2013. Disponible en <[http://books.google.com.co/books?id=K9Hg3Rpf054C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.co/books?id=K9Hg3Rpf054C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>

convertido el punto de enfoque de las mismas. Es así como se ha dejado de pensar en la competencia para crear un *marketing* de relaciones con el objetivo de mejorar el servicio a los usuarios.

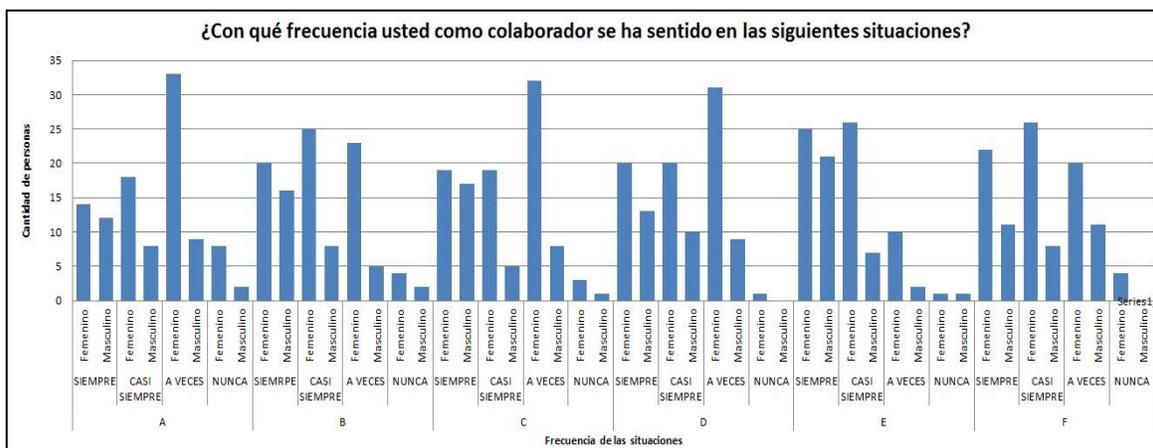
He aquí una parte interesante de la RSE, pues se basa no solo en la creación de la satisfacción, sino en originar vínculos entre los empleos y los colaboradores de la empresa para que brinden sus mejores servicios al cliente, generando en ellos una relación de confianza y seguridad que satisfaga así las necesidades de los usuarios.

En vista de que ya se definió qué es la satisfacción de clientes, es momento de enfatizar sobre el *marketing* de relaciones. Como define *Charles W. Lamb*, es el “nombre de una estrategia en la que se trata de forjar relaciones duraderas con los clientes”<sup>159</sup>, en otras palabras es lograr la fidelización de los usuarios con la empresa. Para obtener exitosamente un *marketing* de relaciones se debe iniciar buscando el perfil de cliente al cual se quiere dirigir, luego analizar qué les gusta, si lo valoran y si están dispuestos a comprar, y por último, estudiar cómo los clientes interactúan con la compañía y cómo quieren ser atendidos.

Del sondeo realizado a 103 trabajadores de la Distribuidora Rayco S.A.S. se concluyó que la empresa lleva en su mayor parte un *marketing* relacional interno, pues como se puede ver en los resultados del sondeo, la empresa tiene presente normas de la RSE que velan por el bienestar de los colaboradores, por esta misma razón, es importante conocer la opinión de los más beneficiados.

---

<sup>159</sup> W. LAMB, Op cit., p. 12.

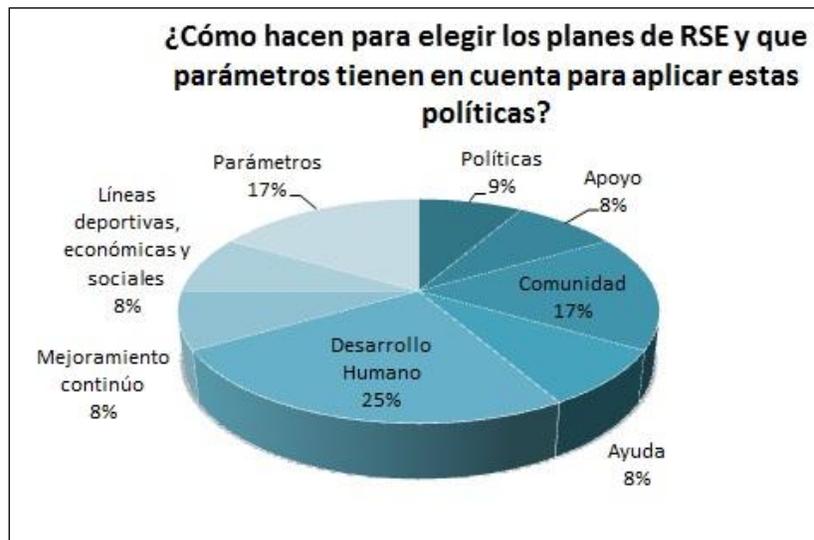


**Gráfica 3**

Como se ve en la gráfica, de las 71 personas de género femenino que realizaron el sondeo, 21 mujeres sienten que *siempre* se les protege en materia de seguridad, salud y protección social; 17 mujeres, siempre se les consultan temas de importancia en la empresa y 16 de ellas dicen que siempre se toman medidas adecuadas contra la discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación.

Y en el caso de las 32 personas de género masculino encuestadas, 32 concordaron en que a veces se motiva al empleado para su desarrollo personal (desarrollo de habilidades, carreras a largo plazo, entre otros), todos sienten que se consultan temas de importancia con los empleados y 31 hombres dicen que si se tienen espacios de participación en la empresa.

Además de estas conclusiones, se alcanzó a identificar que la empresa estudio, tiene una orientación encaminada al desarrollo humano, empleando así acciones responsables tanto internas como externas. Por esta razón fue interesante conocer cómo hace la compañía para elegir los planes de RSE y qué parámetros se tienen en cuenta para la aplicación de esas políticas.



**Gráfica 4**

Como se expone en la gráfica, el aspecto que más se tiene en cuenta para la realización de actividades de RSE es el desarrollo humano con un 25 % de importancia, seguido de la Comunidad y los Parámetros con un 17 %, el Cumplimiento de políticas con un 9% de interés y se finaliza con un 8% las líneas deportivas, económicas, sociales, voluntad de ayudar y el mejoramiento continuo. Todo lo anterior con el fin de obtener la satisfacción de los usuarios y logrando así mismo concluir que los planes de RSE en la empresa estudio se enfocan en la realización de actividades generadoras del desarrollo humano.

Para el profesor *Amartya Sen* del programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el desarrollo humano “se ocupa de la idea básica de desarrollo: concretamente, el aumento de la riqueza de la vida humana en lugar de la riqueza de la economía en la que los seres humanos viven, que es sólo una parte de la vida misma”<sup>160</sup>, es decir, se refiere a un determinado proceso con el cual una sociedad mejora con la incrementación de bienes las condiciones de vida

<sup>160</sup> AMARTYA, Sen. Desarrollo Humano. [En línea]. [Consultado 17/03/2013]. Disponible en <<http://hdr.undp.org/es/desarrollohumano/>>

de sus habitantes, supliendo así algunas necesidades generando así un entorno propicio, digno y protegido por los derechos humanos.

Es así como la satisfacción de clientes es un tema muy importante, pues la relación que debe tener la empresa con la comunidad que la rodea siempre debe ser la mejor para lograr en ellos una reacción frente a las actividades realizadas por la compañía. El interés de la empresa se da gracias a las labores basadas en el desarrollo humano de sus públicos y creando así la satisfacción en ellos. Es por eso que este tipo de acciones van dirigidas siempre a un público en específico como se podrá ver a continuación.

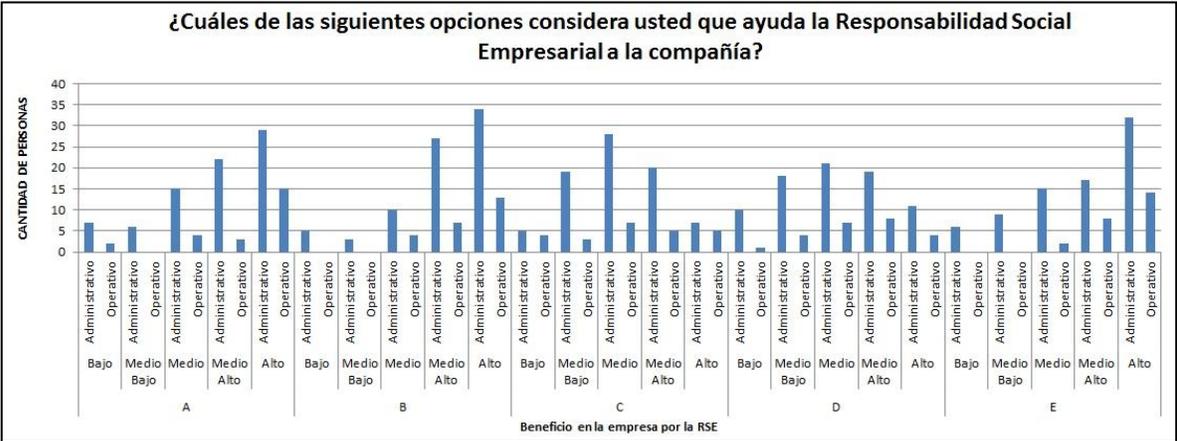
## **2.4 LOS PÚBLICOS BENEFICIADOS CON LOS PLANES DE RSE**

Debido a que ya se habló de la satisfacción de clientes, se debe ahora enfatizar en el público que está siendo beneficiado por los planes de RSE en Distribuidora Rayco S.A.S.

Cabe resaltar que el público en general al cual se dirige la empresa son personas de estrato 1, 2, y 3 en los departamentos que la empresa radica, como Santander, Atlántico, Magdalena, Antioquia, Quindío, Huila, Cauca, entre otros, pero según el estudio realizado, los públicos directos de estas actividades solo se encuentran en la ciudad de Bucaramanga y algunos de sus municipios como Piedecuesta y Floridablanca

Por otro lado, se pudo destacar que la organización hace un gran esfuerzo por mantener el buen ambiente laboral preocupándose por el desarrollo humano y social en la compañía. Así se pudo inferir como conclusión que los públicos beneficiados por planes de responsabilidad social son los colaboradores, tanto administrativos como operativos, lo anterior fue sustraído del sondeo.

Es vital reconocer aspectos de la RSE que se cumplen en la compañía, algunos de ellos son las opciones de reputación y marca, atracción para públicos de interés, las relaciones gubernamentales, la reducción de costos administrativos (como impuestos), algunos reconocimientos y certificaciones, como se muestra a continuación.

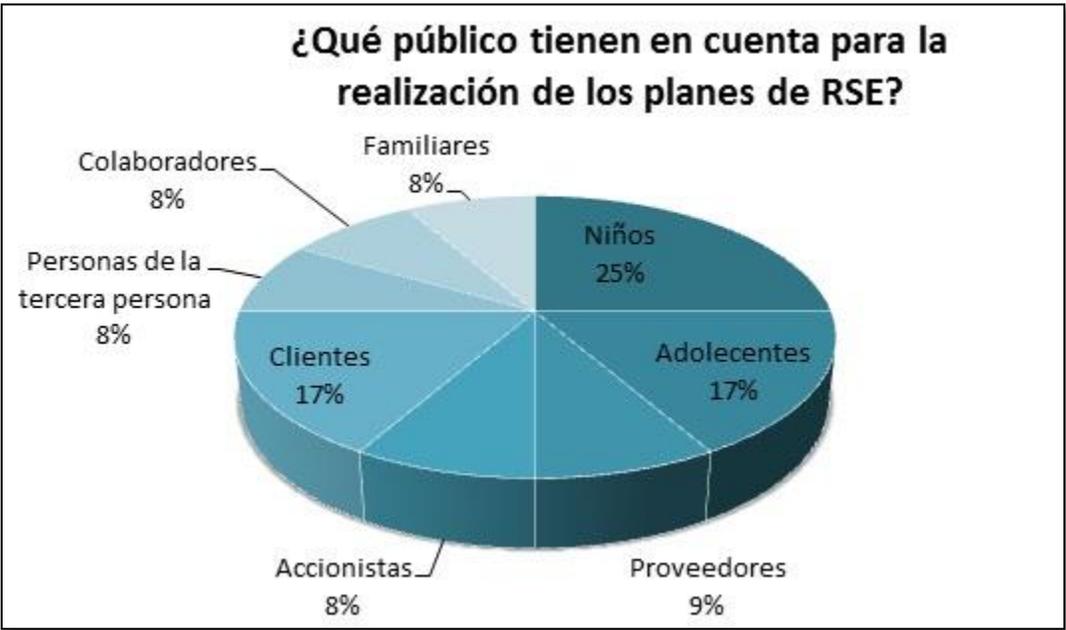


**Gráfica 4**

De lo anterior, se puede concluir que de los 79 administrativos y 24 operativos sondeados, 29 administrativos y 15 operativos concordaron en un rango *alto* que la RSE ayuda a mejorar la reputación y marca de la Distribuidora Rayco S.A.S; 34 administrativos y 13 operativos consideran en un rango *alto* que la RSE es atractiva para los públicos de interés, y 32 administrativos y 14 operativos dicen que la RSE fomenta el reconocimientos y las certificaciones por sus acciones. Por lo tanto, como se observa algunos trabajadores son conscientes de los beneficios que han recibido por las actividades socialmente responsables que implementa la empresa y las labores sociales que recibe esa comunidad.

Por lo tanto se puede concluir que la imagen y reputación son un conjunto de atributos claves que se deben dar a conocer a sus públicos para que tomen participación en ello. En este caso, se diría que las acciones de RSE que realiza Distribuidora Rayco S.A.S. hacen parte de la ideología corporativa con el objetivo de lograr en ellos la percepción deseada por la compañía.

De igual manera, como las acciones responsables se enfocan en los trabajadores y son ellos mismos quienes reconocen las actividades de RSE que se llevan a cabo, se debe dar a conocer desde una mejor perspectiva, los públicos a quienes se dirigen este tipo de actividades.



**Gráfica 5**

Las entrevistas arrojaron una serie de porcentajes que muestran cuáles son los públicos que se tienen en cuenta para la realización de actividades socialmente responsables. Se pudo analizar que en un 25% la mayoría de actividades van dirigidas a los niños, con un 17% siguen las actividades en clientes y adolescentes, continúa el 9% con los proveedores y un 8% con los accionistas, familiares, colaboradores y personas de la tercera edad. Estos son los públicos objetivos que se obtuvieron del estudio realizado en la empresa, pues se puede notar que existe una coherencia entre los objetivos de la compañía y sus valores institucionales.

La pertinencia que tiene Distribuidora Rayco S.A.S. entre su objetivo de RSE y sus acciones es coherente con la meta de promover el mejoramiento de la calidad de vida en las comunidades y su filosofía institucional. Aunque se profundizará en el

tema más adelante, se debe nombrar que las actividades que se realizan en la organización están enfocadas en generar desarrollo social. Algunas de las actividades que realiza la empresa con sus públicos son actividades deportivas como el fútbol, taekwondo y judo; educativas como el apadrinamiento del Instituto Luis Carlos Galán en la ciudad Metropolitana de Bucaramanga y algunas donaciones a fundaciones, asociaciones, asilos, entre otros.

Como se puede ver son actividades en dónde los niños pueden aplicar el desarrollo personal, ya que son actividades llevadas a cabo en el tiempo libre y no es desperdiciado en vicios, delincuencia, hurto o cualquier otra actividad delincuenciales.

Del mismo modo, es necesario recordar que las actividades socialmente responsables no son actos pasajeros, es decir, una acción de RSE significa que si se realiza una donación a determinada fundación o asociación, se sigue realizando durante un determinado tiempo como por ejemplo todo un año o más. La RSE que vela por la niñez está enfocada en proteger los derechos de la infancia, e incluso si se decide hacer una donación o actividad se debe tener preocupación para no vulnerar los derechos de la niñez.

No se trata tan solo de hacer actos de caridad, pues no se quiere acostumbrar a las nuevas generaciones a vivir de las donaciones que los empresarios decidan aportar. En cambio, esto es totalmente diferente si un empresario toma la decisión de contribuir a una pequeña región con una escuela, en este caso sí se aporta al aprendizaje y desarrollo de las capacidades infantiles que fortalece el derecho de educación de nuevas generaciones.

Referido a este contexto, la RSE está basada en los derechos humanos, tanto adultos en el caso de los colaboradores como derechos de la infancia, sin olvidar que el sector empresarial tiene obligaciones y no sólo buena voluntad. Es por esta razón que se ve a Distribuidora Rayco S.A.S. como una empresa socialmente responsable, ya que sus gestiones promueven y favorecen los derechos y el desarrollo humano. Se ve entonces que las actividades están enfocadas en niños

y adolescentes como se ha podido ver en las gráficas que muestran las apreciaciones de los trabajadores.

## **2.5 RSE Y PRESENCIA DE LA MARCA**

Antes de enfocarse en los planes de RSE que realiza la Distribuidora Rayco S.A.S. es importante hablar primero de la presencia de marca en estas actividades, pues las compañías deben mantener una marca que identifique la sustancia del negocio. Si bien se realiza planes socialmente responsables, puede ocurrir un desvío en su marca original, es clave aclarar que no se puede llevar a cabo una nueva marca alejada de la original, ya que esto conllevaría a generar desconfianza e incoherencia en la compañía.

Para ilustrar mejor la importancia de llevar una sola marca, se debe definir que la marca es “un nombre o un logo que contiene una gran variedad de mensajes y simbolismos reconocidos por los consumidores y que en definitiva constituyen su principal fortaleza en el momento de la evaluación por parte de los clientes”<sup>161</sup>. También se puede decir que es la referencia mental, evaluación y adquisición que los usuarios tienen de la compañía.

Según las conclusiones de las entrevistas, los colaboradores creen que el riesgo que puede llegar a tener la empresa Distribuidora Rayco S.A.S. si no llegara acoger o apropiarse planes de RSE, sería la desventaja de perder un modo de generar recordación de marca, seguido de la pérdida de pertenencia por muchos trabajadores como se ve en la siguiente gráfica.

---

<sup>161</sup> ABÓ, José. Marca corporativa y Responsabilidad Social: dos eficaces comunicadores. Revista de antiguos alumnos del IEEM. [En línea]. PDF. p. 64. [Consultado 09/04/2013]. Disponible en <[http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2012/02/marca\\_corporativa1.pdf](http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2012/02/marca_corporativa1.pdf)>

La variedad de elementos que tiene la marca conlleva analizar su relación con la RSE. En este caso, vale la pena rescatar la marca como compañía, aquella que lleva una identidad compleja que crea distintos puntos de vinculación con sus usuarios. Esa relación que es una sola entre sus *stakeholders* y la marca, pues la compañía ya no es una simple representación simbólica para su público externo e interno, sino una marca integradora de políticas y el corazón de ser de la empresa, es decir, su ideología empresarial. Por este propósito, también se deben conocer las desventajas que podría llegar a tener la empresa si no se realizaran actos de responsabilidad social. Es importante conocer qué tipo de aspectos podrían afectarse y no beneficiarse de este enfoque corporativo.



**Gráfica 6**

Como se puede ver en la gráfica, los factores que están en riesgo al no acoger planes de RSE en la empresa, son en primera instancia, con un 15% la falta de recordación de la marca en los públicos de interés y el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la compañía; Se encuentra en segundo lugar, con un 14% la competencia; la cultura empresarial; la filosofía de la compañía; los balances corporativos y el beneficio que puede adquirir la organización. Estos son los aspectos que se verían afectados si la organización estudiada no apropiara planes de RSE.

Por lo tanto, la relación que puede tener la RSE con la recordación de marca es la marca corporativa, en donde la filosofía corporativa tiene que crear vínculos con sus usuarios y así la relación existente entre *stakeholders* o fidelidad de marca dada más allá de la representación simbólica de Distribuidora Rayco S.A.S.

Con lo anterior se introduce el análisis del interés que tiene las políticas con el campo de la marca defensora y asociada a una determinada política, donde la empresa se diferencia del resto por tener unos lineamientos con valores éticos, sociales y con causas políticas, pues para varias compañías la RSE no es un deber del negocio sino su propia esencia.

Es así como la comunicación de estas acciones debe estructurar bien el contenido del mensaje para poder permear la marca a sus consumidores y, a la vez, generar reacciones positivas. Por esta razón, el inicio del proceso se basa en hacer reaccionar a los usuarios con buenos comportamientos de la empresa con el fin de que ellos mismos se percaten de las labores sociales y responsables que ella realiza, apartando así el enfoque de comercialización y obteniendo un soporte de marca.

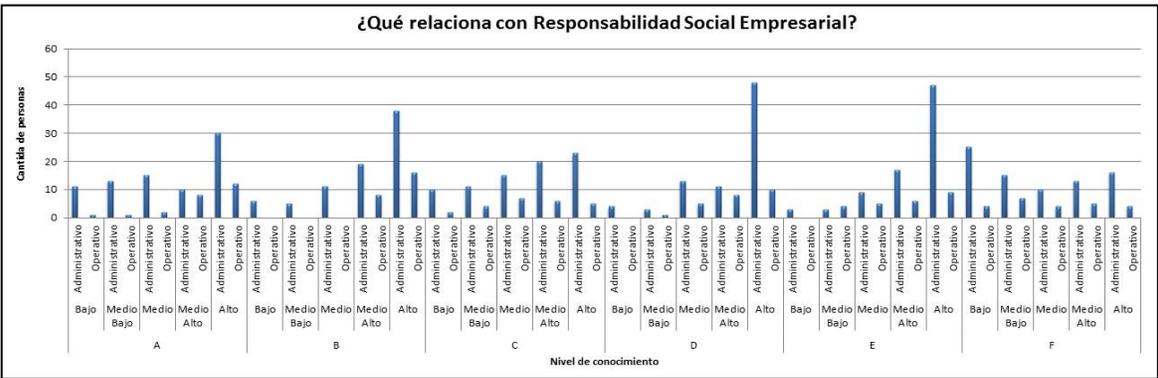
Incluso se dedujo que los sucesos sociales en la empresa estudio que se expondrán más adelante, son una razón para que los consumidores, ya sean beneficiarios o partícipes, se conviertan en fuertes coautores de esas determinadas causas generando valor de marca e icono representativo.

Esto es lo que sucede con las acciones que realiza la organización, sus beneficiados identifican o ven en la marca una posibilidad de desarrollo personal, esto se sustentará a continuación presentando cuáles son estas labores socialmente responsables, a quiénes van dirigidas, sus perspectivas y resultados de la investigación.

### 2.6 Planes RSE

No obstante, al conocer algunos públicos beneficiados y los riesgos de no acoger estas acciones responsables, evocan a una indagación más profunda por este motivo se continuará presentando los planes de RS que desarrolla la empresa estudio.

Se debe iniciar afirmando que la Distribuidora Rayco S.A.S. no da a conocer sus actividades socialmente responsables a la comunidad, pero se debe disipar que los trabajadores sí tienen idea de estas labores sociales más no las conocen en su totalidad, como arrojó el sondeo, ellos basan sus conocimientos en sus experiencias y perspectivas en su desarrollo interno.



**Gráfica 7**

Recordando que el sondeo fue realizado a 103 personas, de las cuales 79 eran empleados administrativos y 24 operativos, los resultados arrojaron: los administrativos relacionaron en un nivel alto la responsabilidad social con los derechos humanos (38 personas) y la sociedad (47 personas). Mientras que los operativos relacionaron en un nivel medio alto la RS con los clientes (12 personas) y finalmente 38 administrativos y 16 operativos concordaron en que la

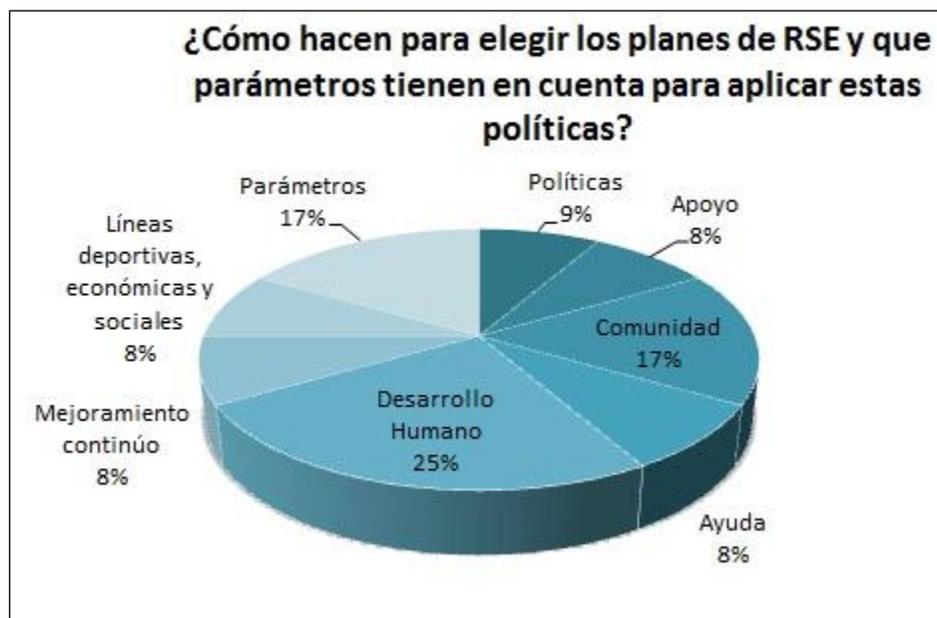
responsabilidad social se relaciona en un nivel alto con los trabajadores, estos resultados muestran que la empresa estudio tiene muy presente a su público interno para la realización de los planes. Por último, vale rescatar que los dos aspectos que se relacionaron a un bajo nivel con la RSE fue el medio ambiente y los impuestos.

Con los resultados se pudo apreciar la coherencia de las labores responsables de la empresa con las experiencias de sus trabajadores. Por esto se sugiere que la participación de todos los empleados de la organización frente a responsabilidad social en su empresa deben estar comprometidos con asumir:

1. Compromiso por parte de los líderes y de la alta gerencia
2. Compromiso de los responsables dentro de la empresa en llevar a cabo la acción propuesta.
3. Retroalimentación de los empleados de cómo ven y perciben la acción a ejecutar, expresiones que deben ser recogidas en las decisiones finales.

Así es como se debería llevar la participación de todos los funcionarios en la compañía, en este sentido resulta muy importante la comunicación interna por ejemplo en la difusión y fortalecimiento de los valores corporativos pues son los empleados los que aplican y desarrollan determinados valores.

Sin duda estas actividades deben ser elegidas por los directivos encargados del tema y es vital dar a conocer los factores que se llevan a cabo para la elección de los planes de responsabilidad social.



**Gráfica 8**

Según la gráfica anterior, los directivos basan la selección de actividades responsables en el desarrollo humano con un 25 %, siendo el factor fundamental, seguido de los parámetros y la comunidad con un 17 %, dónde el público objetivo deben ser los colaboradores y personas de estrato 1, 2 y 3, proveedores, entre otros. De las políticas con un 9% y finaliza con un 8% de apoyo, mejoramiento continuo y líneas deportivas, económicas y sociales.

Es así como la posición asumida por los funcionarios hace que la empresa siga apoyando este tipo de actividades o por el contrario llegue abandonarlas por completo. Por otro lado los resultados obtenidos de la medición, reflejaron una respuesta muy interesante acerca de la posición que tienen los trabajadores frente a las prácticas de RSE.



**Gráfica 9**

Cómo se puede apreciar en la gráfica 10, de las entrevistas se pudo concluir que la posición que tienen los trabajadores de la Distribuidora Rayco S.A.S. con las actividades de responsabilidad social es de un 40% de compromiso, seguido de un porcentaje equitativo del 20% entre la motivación, el sentido de pertenencia y la disposición de los operarios frente a las acciones de la empresa.

En este momento es conveniente aproximarse con la RSC, pues se pretende identificar los tipos de acciones que se realizan en la empresa estudio. Por esta razón se expondrá la conocida “Pirámide de Responsabilidad Social Corporativa”<sup>162</sup> (ver imagen 1) en la cual se explica los cuatro tipos de responsabilidades que se cubren en esta metodología. Como se señala, la pirámide consiste en cuatro tipos de responsabilidades, las filantrópicas, éticas, legales y económicas.

Si las cuatro responsabilidades se llevan fusionadas en el negocio, puede decirse que la empresa tendrá una RSE exitosa. Para ser más exactos al resumir la pirámide, se concluye que la empresa socialmente responsable debe esforzarse

<sup>162</sup> CARROLL, Archie B. “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”. Business Horizons. 1991. p. 43.

por obtener ganancias, obedecer la ley, ser ético y de esta forma ser un buen ciudadano corporativo.

### **Pirámide de Responsabilidad Social Corporativa**

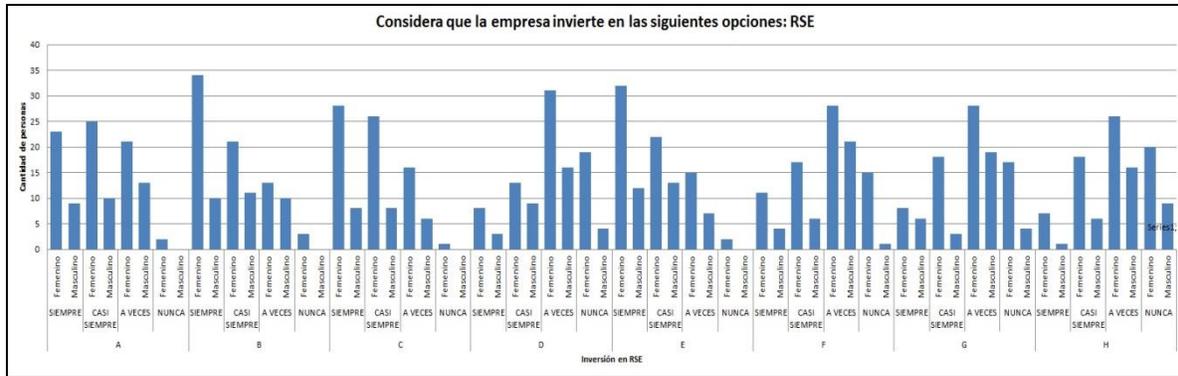
Archie B. Carroll



**Imagen 1**

Basándose en la información adquirida, se concluye próximamente cuáles de las anteriores responsabilidades se llevan a cabo en la organización investigada y se concluirá el perfil social que hace de estos actos acciones filantrópicas o de RSE.

De esas circunstancias se manifiesta el hecho de que los colaboradores de la compañía se refieran a la inversión que se realiza en esas actividades responsables, además logrando observar que si una compañía invierte en unos sectores, se hace con el fin de obtener buenos resultados y buscando siempre ser competitivos y productivos.



**Gráfica 11**

En esta gráfica, los resultados se dedujo que de las 71 mujeres sondeadas, 34 piensan que la empresa siempre invierte en proyectos sociales; 32 creen que siempre se invierte en el medio ambiente y 31 mujeres dicen que a veces se invierte en capacitaciones del personal relativos a temas enfocados en la empresa. Contrarrestando esto, se encontró que de los 32 hombres sondeados, 21 creen que a veces se invierte en patrocinio de actividades, 19 dicen que a veces se aporta en asociaciones comunales y 16 expresaron que se invierte en el desarrollo de proyectos comunales.

De lo anterior se puede concluir que los resultados de los colaboradores están muy dispersos, pues entre los dos géneros no existen respuestas conjuntas, por lo que se podría analizar que no se tiene clara las labores de RS de la Distribuidora Raycos S.A.S. Aunque se puede destacar que el género femenino si tiene conocimiento de las inversiones que se hace a entidades educativas, no ha sido la más destacada.

Por esto se podría complementar diciendo que se debe tener claro que la definición de responsabilidad social debe ser asumida como un requisito de sustentabilidad, es decir, el éxito o el fracaso que tenga la empresa rendirá la rentabilidad y el tiempo que perdure en el mercado. Todo esto dependerá de la forma como se adquiera y se efectúe la dirección social. Es así como la responsabilidad social de la empresa se expone a las condiciones de desarrollo

organizacional logrando acceder al concepto de imagen corporativa que reflejará una compañía sustentable a sus públicos de interés.

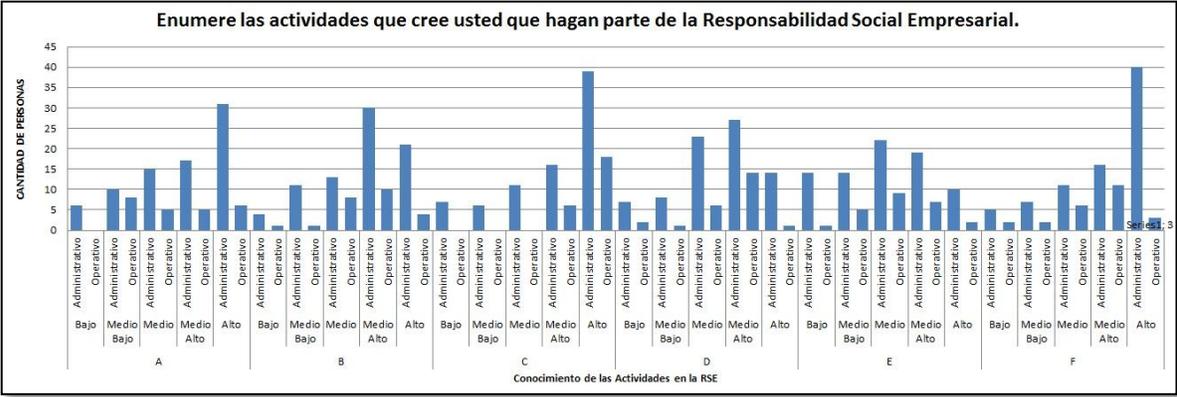
Cómo se puede identificar en la gráfica que prosigue, se presentan las variables que arrojaron los entrevistados, donde las premisas expuestas fueron evaluadas casi equitativamente lo cual demuestra que la RSE permite fortalecer la reputación de la empresa de un modo equitativo en las diferentes dimensiones que la conforman.



**Gráfica 10**

De las premisas evaluadas, las que más se nombraron en las entrevistas fueron la reputación e imagen, el desarrollo social, el desarrollo de las estrategias y la recordación de marca con un 17 % de importancia, mientras que el ítem de impacto social obtuvo un 16%, así mismo el desconocimiento de las ventajas de la RSE. Así se seleccionaron las variables que identifican la responsabilidad social, dónde los indicios expuestos fueron valorados casi equitativamente lo cual demuestra que la RSE permite fortalecer la reputación de la empresa de un modo equitativo

Es pertinente comentar cuáles son las actividades de RSE que la empresa realiza, pero antes es adecuado dar a conocer las acciones que los trabajadores creen que hacen parte de la responsabilidad social de la Distribuidora Rayco S.A.S.



Gráfica 11

De esta gráfica se finiquitó que de 79 administrativos, 31 respondieron en un nivel alto que una de las actividades que hace parte de RSE son las fundaciones, la mayoría de administrativos creen en un nivel alto que las actividades que hacen parte de la RSE son las fundaciones, 39 dicen capacitaciones del personal y 40 eligieron proyectos sociales o comunitarios. Mientras que de los 24 operativos, la respuesta más destacada en un nivel alto, y con tan solo 18 votos fueron las capacitaciones del personal.

Una interesante apreciación es que en esta ocasión los empleadores si fueron más específicos y coherentes con las acciones de Distribuidora Rayco S.A.S, pero es necesario exponer también los resultados obtenido de las entrevistas.



**Gráfica 12**

La gráfica es el resultado del análisis realizado a las entrevistas, en la cual se refleja las actividades o planes de responsabilidad social que realiza la empresa y manifiesta que no hay compatibilidad con las respuestas obtenidas del sondeo, pues en esta gráfica se manifiesta que Distribuidora Rayco S.A.S. se basa sus planes con un 20 % en actividades de patrocinio y un 15% en actividades de colaboración que aportarían al desarrollo de actividades socialmente responsables.

Siendo el patrocinio una de las actividades de responsabilidad social que se implementa como “la aportación de recursos (económicos, humanos, tecnológicos, etc.) por parte de una persona u organización hacia otra/s persona/s u organización/es.”<sup>163</sup> Donde se fundamentación que los planes de patrocinio que efectúa la empresa estudio se realizan en lapsos de tiempo de un año.

<sup>163</sup> CAPRIOTTI, Paul. El Patrocinio como expresión de la Responsabilidad Social Corporativa de una Organización. Razón y Palabra, Primera Revista electrónica de américa latina especializada en comunicación, Edición No. 56. [En línea]. [Consultado 25/04/2013] Disponible en <<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/pcapriotti.html> >

En concordancia, existe una incoherencia de los análisis anteriores, pues de percata que los empleadores no tienen claro cuáles son las actividades que se realizan externamente por parte de la organización y afirman que si tienen conocimiento desde el aspecto interno de la compañía.

Tal vez los trabajadores de la organización no identifican cuáles son las actividades socialmente responsables que realiza la empresa estudiada, pues el sondeo reveló que la idea que ellos tiene sobre esos actos, están basados a las experiencias vividas en la compañía, de lo cual se puede apreciar una participación activa por parte de los colaboradores.

Es importante aclarar que las anteriores conclusiones se extrajeron del sondeo realizado a los trabajadores de la empresa, por esta razón ha llegado el momento de exponer los verdaderos planes sociales que se realizan en la empresa estudio.

Todo esto, basandose en el objetivo de RSE de la corganización el cual consiste en promover el mejoramiento de la calidad de vida en las comunidades, es decir, generar desarrollo humano, es así como la empresa cree que los ítems más adecuados para mejorar el entorno social en las comunidades de bajos recursos, son la educación y el deporte.

Por esta razón, los planes realizados por la organización están basados en 'ocupar el tiempo libre' de las personas, pues se cree que el éxito está dado por la forma cómo se utilizan estos lapsos, específicamente las actividades que más se apoyan y aportan es el deporte, en este caso se encontre el fútbol, el taekwondo y el judo para niños y adolescentes. De los cuáles la empresa rige cuatro parámetros fundamentales para sustentar estos tres deportes:

1. Por ser una actividad que permite que el ser humano se recree y logre un desarrollo físico y mental.
2. Todo ser humano busca realizar un deporte, ya sea por iniciativa propia o por recomendación médica.
3. Por ser una actividad relativamente no costosa.

#### 4. Fomentar la movilidad y uso saludable del tiempo libre.

Pero ¿por qué estas disciplinas?, porque fortalecen los principios y valores de convivencia ciudadanas pues al ser un deporte donde hay contacto físico, los niños y adolescentes aprenden a manejar valores que de una u otra manera están relacionados con los valores institucionales como la autodisciplina, el respeto, la solidaridad y la honestidad.

Frente a esto, se debe tener claro que la asignación de recursos por parte de Distribuidora Rayco S.A.S. es fundamental para que se lleven a cabo las actividades y se ejecute el un plan anual (viajes, entrenamiento, instructores, dotación de implementos). Este proyecto abarca tres dimensiones: los jóvenes estudiantes de las escuelas y colegios de estratos 1, 2 y 3; los padres de estos jóvenes y los instructores de las escuelas. Actualmente, se benefician aproximadamente 450 alumnos que reciben la capacitación y la práctica como tal del Taekwondo y Judo.

Como un segundo deporte, se encuentra el fútbol ya que en un deporte masivo, fácil de convocar por ser uno de los juegos que más se practica. El apoyo que se le da a este deporte está basado en la asignación de un presupuesto para acompañamiento en el año. Las escuelas de fútbol que reciben el apoyo son Cajasan, Transejes, entre otras. Además, se le da patrocinio al equipo del Real Santander. Estos grupos deportivos funcionan en las categorías menores de niños desde 5 a 16 años y el Club Real Santander equipo profesional de la categoría "B".

Por otro lado, se encuentra la segunda actividad a la cual la organización brinda su apoyo, en pro de la evolución y el desarrollo social y personal de las personas: la educación. En este caso, se basan en el dicho: 'educando al niño se evita castigar al hombre'. Entre alguna de esas actividades se encuentran las donaciones de salas de informática, con el objetivo de acercar a los jovenes y personas de escasos recursos a la tecnología. Hoy en día se cuenta aproximadamente con más de 1.500 personas capacitadas en los cursos básicos

de informática. Esta labor fue realizada en conjunto con la Congregación Padres Somascos, Hogares Crea y la Fundación Niños de Papel.

Ahora bien, se encuentra el apadrinamiento del Instituto Luis Carlos Galán Sarmiento, el cual ha recibido donaciones de electrodomésticos, computadores, dotaciones en uniformes de Judo para estudiantes pertenecientes a la liga del colegio. Así mismo, se ha hecho entrega de becas para los mejores puntajes ICFES y se ha contratado personal idóneo que apoya la labor educativa (ingenieros industriales, psicóloga, aprendices del sena, entrenadores de judo y taekwondo, entre otros).

Dado que ya se dieron a conocer los planes socialmente responsables basados en el deporte y la educación, falta nombrar las donaciones como apoyo continuo a instituciones que se enfocan en favorecer las vidas de niños, jóvenes, adultos y comunidades vulnerables. A continuación se presenta en el listado de las fundaciones, asociaciones, hospitales y congregaciones las cuales apoya y con qué tipo de aporte cuentan por parte de la empresa estudio.

- Fundación estructurar: aporte mensual
- Asociación Niños de Papel: aporte mensual
- Fundación Participar: aporte mensual
- Hogar San Rafael: donación de electrodomésticos
- Hospital Universitario de Santander "Programa Madre Canguro": donación de electrodomésticos
- Congregación Mariana: donación de electrodomésticos
- Asociación Voluntaria de Alivio al cáncer: donación de electrodomésticos
- Hogares Crea: donación de electrodomésticos
- Fundación Teatro Santander: donación en mercancía y aporte al proyecto en Santander

Como se percibe, aunque no existe un plan específico dirigido a los empleados de la organización, estos tienen claro las actividades que se realizan en la empresa y son de fundamental importancia a la hora de evaluar la participación, pues es un acto que aporta al sentido de pertenencia del empleado y la empresa.

Es lógico que en la aplicación de políticas de responsabilidad social se deba llevar a cabo un control, así como un ente que proponga la implementación de las mismas y, por supuesto, un encargado de supervisarlas. Es un factor importante ya que sin la vigilancia de estos planes no se logrará el objetivo por el cual se ha anhelado e invertido, sin desconocer que es un acto meramente de filantropía y de voluntariedad.



**Gráfica 15**

Es así como de las entrevistas obtiene que el área encargada de supervisar esas acciones socialmente responsables sea Recursos Humanos con un 40%, es decir, que en ellos recae toda la responsabilidad en este tema. Seguido por la supervisión de la Presidencia con un 20%, ya que de ahí provienen las acciones voluntarias y el deseo de llevar a su empresa a mejorar su competitividad y productividad a partir de brindar a la sociedad que rodea oportunidades de desarrollo humano.

Y con un 10% encontramos cuatro supervisores más, entre esos la Gerencia, el Área Comercial, el Área de Mercadeo y las líneas deportivas, sociales y educativas. Es decir que todos estos actores son los encargados de llevar el control de esas acciones y por lo tanto los responsables de obtener los resultados, fines y objetivos planteados. Esas consecuencias que solo llegan con el tiempo y que definen el éxito de llevar a cabo acciones RSE.

En concordancia con lo anterior, se debe añadir un aspecto de suma importancia para la retroalimentación de la empresa a medida que se realizan estas actividades, y es el hecho de cómo saber si logró el objetivo principal de la adopción de esta práctica.

Es pertinente que esa supervisión esté complementada con la medición de cada uno de los programas, entiéndase medición como “la ejecución de las técnicas que pretenden medir la magnitud y resultados de la gestión socialmente responsables, de por sí, demanda esfuerzos adicionales a las empresas, por lo que se hallan continuamente en el aprieto de saber qué medir y cómo medirlo”<sup>164</sup>, de esta manera se hacen indispensable unir los esfuerzos de la empresa por dar los mejores resultado. Sin embargo, después de haber actuado, es decir, en la retroalimentación que hace la empresa se miden los resultados.

Si nombramos algunas de esas dificultades u obstáculos que se pueden llevar a cabo en el transcurso de esa medición se encuentran: “la primera, se ubica en la relación del enfoque de la Responsabilidad Social per se, con los fines de la empresa; la segunda, reside en los posibles conflictos que plantea la estandarización y mundialización de las técnicas de medición”<sup>165</sup>, esto presupone un alto grado de responsabilidad sobre el área de Recursos Humanos y demás áreas de soporte encargadas de la supervisión. De aquí que se contemple la formalidad que lleva a cabo la implementación de RSE en las empresas.

---

<sup>164</sup> MARTÍNEZ FAJARDO, Carlos E. RSE una reflexión desde la gestión, lo social y ambiental. Colombia, Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia. 2010. 166 p.

<sup>165</sup> MARTÍNEZ FAJARDO, Carlos E. RSE una reflexión desde la gestión, lo social y ambiental. Colombia, Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia. 2010. 167 p.

Para hablar del primer obstáculo, la relación del enfoque de la Responsabilidad Social per se con los fines de la compañía, se afirma que la empresa realiza actividades bajo las condiciones de dos de los tres objetivos generales:

1. Propender por el mejoramiento continuo como filosofía de vida y actuación en el trabajo de todos los funcionarios de la empresa. Este objetivo se relaciona a las capacitaciones de los empleados de DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S.
2. Asumir una alta responsabilidad social, contribuyendo y participando en el desarrollo social de la comunidad. En este objetivo recae en las acciones y actividades que la empresa lleva a cabo con la comunidad.
3. Proporcionar un clima organizacional que facilite el desarrollo permanente de su recurso humano. Este objetivo se justifica con la siguiente gráfica donde se evidencia la opinión de sus trabajadores frente a este tema.



**Gráfica 16**

De las 71 mujeres sondeadas, 35 declaran que las actividades de integración son espacios interactivos que realiza la empresa para mejorar el clima organizacional. Mientras que de los 32 hombres sondeados, 17 respondieron que se hacen reuniones en las cuales los empleados pueden participar. Los dos géneros, 30 mujeres y 17 hombres, concordaron que la realización de capacitaciones son

espacios interactivos en los cuales se pueden intervenir. Como se puede observar, son actividades que ayudan a llevar un clima organizacional que facilita el desarrollo permanente de su recurso humano.

Es de esta manera como el clima organizacional “tiene implicaciones en el comportamiento de las personas y a su vez es el resultado de las percepciones de los individuos en su ambiente de trabajo.”<sup>166</sup> Aunque éste es muy propio de una empresa no sólo por las características de la empresa, sino también por la percepción que tiene cada trabajador del ambiente laboral en que se desempeña.

Es oportuno ahora enunciar el clima organizacional como “el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno de trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación”<sup>167</sup>. Como se pudo distinguir en la gráfica, los espacios de interacción en la empresa han sido efectivos ya que se tiene consciencia de las actividades que incentivan, cumpliendo las expectativas de los mismos empleados.

A este propósito, es conveniente sustentar el perfil que la empresa busca en los trabajadores para llevar ese ‘Clima Organizacional Rayco’, por consiguiente se encuentra en su página virtual [www.disrayco.com](http://www.disrayco.com) las características por las que debe velar todo el personal de la compañía, entre esas la ética, lealtad, los valores sociales, la formación integral, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, el compromiso con la organización, motivación e interés por el trabajo y el crecimiento por el interés personal.

Sin embargo, uno de los factores más interesantes para que se propine el buen clima organizacional es la comunicación. Si la comunicación de la empresa no es

---

<sup>166</sup> García Villamizar , Guillermo Ernesto. Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. [en línea]. 125 p. PDF. [consultado 25/04/2013]. Disponible en <  
[http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf)>

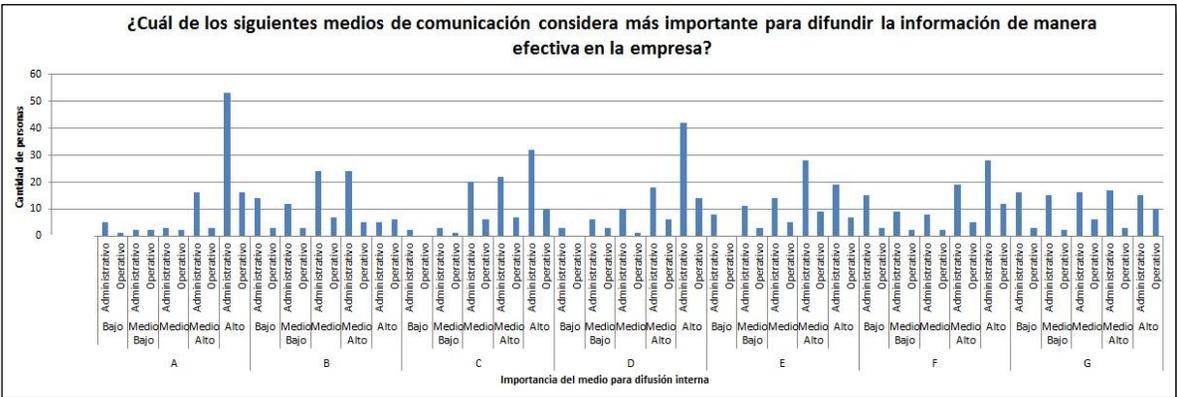
<sup>167</sup> GARCÍA VILLAMIZAR, Guillermo Ernesto. Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. [En línea]. 159 p. PDF. [Consultado 25/04/2013]. Disponible en  
<[http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf)>

eficaz será muy difícil generar confianza en las relaciones interpersonales. Por ejemplo, para los colaboradores es muy importante obtener información sobre su trabajo, su desempeño y el cómo va la empresa. Cuando la comunicación de una empresa no es buena, es una empresa ineficiente y poco competitiva.

### 2.7 DIFUSIÓN DE LOS PLANES DE RSE

Antes de adentrar en la importancia que tiene la difusión de las planes de RSE. Se realizará una muestra de cómo se maneja la comunicación en DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S. para luego explicar el papel que tienen los medios de comunicación en la difusión de estas actividades.

Como se indicó, la comunicación interna de una empresa es primordial pues esta define el desarrollo integral de los colaboradores y determina se sentido de pertenencia con la empresa. Desde la teoría de Katz y Kahn, la comunicación interna permite a la empresa mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema. Para tener una perspectiva de la comunicación interna de la empresa estudio, se analizaron los medios de comunicación que se utilizan en la compañía.



Gráfica 17

Los medios de comunicación más importantes que tiene la empresa para difundir efectivamente la información son el correo institucional e información personal. 53 administrativos y 16 operativos señalaron el correo institucional como el medio de comunicación más importante, seguido de 42 votos administrativos y 14 operativos con una calificación medio alto.

Los medios de comunicación más importantes que tiene la empresa para difundir efectivamente la información son el correo institucional e información personal. 53 administrativos y 16 operativos marcaron al correo institucional como el medio de comunicación más importante seguido del personal con 42 votos administrativos y 14 operativos.

Los medios que no tuvieron tanta importancia fueron la cartelera, las reuniones, el teléfono, la intranet y el boletín. Se concluye entonces que la base de la comunicación interna en Distribuidora Rayco S.A.S. está dada gracias al correo electrónico, el cual “permite intercambiar correspondencia electrónica (información) con otros. La comunicación se hace de persona a personas”<sup>168</sup>. Se debe aclarar que el uso de ese intercambio de correspondencia está dado más específicamente por el correo institucional, es decir, el correo electrónico perteneciente a la institución que se asigna a cada persona de la compañía y de carácter privado y de uso exclusivo para mensajes concernientes a la organización.

En cortas palabras, se ve la comunicación como “el proceso de transmitir significados del emisor al receptor”<sup>169</sup>, como una acción de informar. La comunicación es vital como la carta clave que ha fortalecido muchas empresas para llegar al éxito empresarial: “en el fondo lo importante es que realicemos comunicación eficiente; que el mensaje se transmita en forma efectiva y que suceda algo a consecuencia de él”<sup>170</sup>, pues la efectividad de la comunicación, ya

---

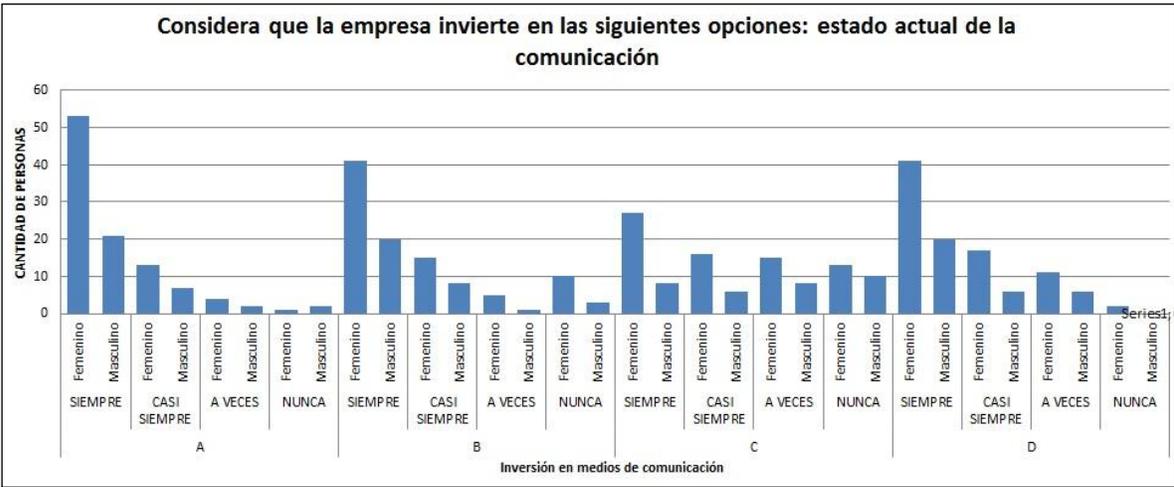
<sup>168</sup> UNIVERSIDAD VIRTUAL DE SISTEMA TECNOLÓGICO DE MONTERREY. Correo Electrónico/Pine y Netscape Mail. Manual de autocapacitación. México, 1997. p. 14.

<sup>169</sup> HODGETTS, Richard M. Modern Human Relations at Work. The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers. 1996. p. 348.

<sup>170</sup> BLAND, Michael y JACKSON, Peter. Comunicación Interna Eficiente. Colombia, Santafé de Bogotá: Editorial Legis. 1992. p. 2.

sea entre altos mandos y sus colaboradores o viceversa, es la forma más indicada de llevar un ambiente laboral propicio.

Es por esa razón que es ideal acotar sobre el estado actual de comunicación en la organización objeto, presentando los resultados obtenidos del sondeo que se realizó a los colaboradores de la empresa y en el cual se evaluaron los medios de comunicación en los que más se invierte.



**Gráfica 18**

De las 71 mujeres y de los 32 hombres sondeados, 53 mujeres y 21 hombres afirman que la empresa siempre invierte en la página web; 41 mujeres y 20 hombres manifiestan que siempre se invierte en la plataforma intranet, lo cual es incongruente puesto que la empresa no tiene ninguna plataforma formal de intranet establecida; y finalmente 41 mujeres y 20 hombres expresan que siempre se invierte en medios impresos como la revista institucional.

Esta muestra permite distinguir que los medios en que más se invierte para llegar a sus públicos objetivo son la página web y la revista institucional, pero ¿por qué medio se da a conocer los actos de responsabilidad social? En el caso de Distribuidora Rayco S.A.S. no se demuestra explícitamente medio alguno por el cual se difunda sus acciones solidarias.

Esta divulgación es importante, ya que el informar sobre las actividades sociales, o en este caso acciones comprometidas por el desarrollo humano, la organización se fortalece en competitividad y productividad, aumentando su credibilidad como empresa prestadora de un servicio y, de la misma manera, incrementando la fidelización con su sector comercial, *stakeholders* y nuevos clientes.

Pero para tener una dimensión de la importancia que tiene los medios respecto al título de 'Empresa Socialmente Responsable, se debe conocer la relación entre medios tradicionales y los medios de interacción. La clave está en la unión de estos dos tipos de medios, teniendo como base los medios clásicos que vienen del papel, la radio, la televisión, junto a los medios de interacción que se encuentran en el área digital, como blogs, redes sociales, revistas virtuales, entre otras, donde la unión de estas dos fuentes sea compactada en su desarrollo y creación.

Los medios de comunicación son una herramienta que difunden de "manera exponencial las expectativas de los grupos de interés de las empresas y, con ello, aumentan también de modo exponencial la necesidad de una empresa de adoptar prácticas socialmente responsables para mantener su licencia social para operar", pues el reconocimiento o el rechazo que van adquiriendo sus públicos objetivos se demostrará cuando estas acciones se divulguen en los medios. De esta manera se podrá divisar la acogida y la estrategia para generar buena impresión en ellos.

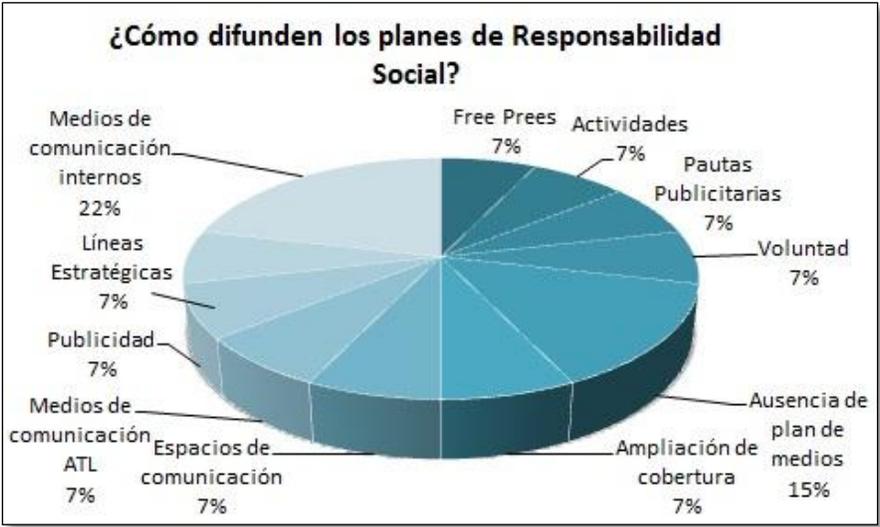
Hoy en día no es un secreto que los medios mueven grandes masas y con ellas la aceptación o el rechazo. Por eso la difusión de actividades dirigidas al desarrollo social de los públicos objetivo de las empresas pueden llegar a determinar la importancia de esos actos y al mismo tiempo determinar las ventajas y desventajas que traen.

Cuando se habla de desventajas se podría decir que, así como la divulgación de los planes de la empresa pueden generar una gran acogida, también existe la posibilidad de que se haga un mal uso de estos medios, como por ejemplo el hecho de difamar situaciones no reales o inciertas. Esto generaría un revuelo por

parte de todos sus públicos objetivos, así como la pérdida de confianza y reputación de la organización.

Retomando la inversión que se realiza en medios de comunicación, y ya que la página web fue la más de mayor calificación por parte del personal administrativo y operativo, se podría proponer utilizar un medio virtual que involucre la página web de la empresa. Podría ser la creación de una revista virtual dedicada solo a la divulgación de actividades promotoras de la sociedad complementada, relevantes del interés de toda la empresa y sus públicos.

Ahora, es vital conocer cómo Distribuidora Rayco S.A.S. difunde los planes de RSE que se desarrollan en la empresa. Aunque los directivos han denegado el interés de hacer públicas sus labores, dentro del proceso de implementación de la Responsabilidad Social Empresarial se encuentra la difusión de estos planes, seguido de la medición dentro de la cual surge la retroalimentación, que precisa si se obtuvieron los resultados deseados o si, por el contrario, se encuentran oportunidades de mejora.



**Gráfica 19**

Así que de las entrevistas, se obtuvo que los planes de Responsabilidad Social que desarrolla Distribuidora Rayco S.A.S. se difunden por medios de comunicación internos con un 22% (ver gráfica 19) y los entrevistados demuestran

que son conscientes que hay ausencia de un plan de medios con un 15 %, lo cual confirma que sus directivos no han tenido el interés de dar a conocer sus labores sociales a la comunidad. Se puede observar que los colaboradores que tienen un conocimiento vago de las acciones, por lo tanto no están claras y no se dominan.

Ahora, una cuestión interesante es el hecho de que valoraron con un 7% de interés a la publicidad, medios de comunicación ATL, espacios de comunicación, free press, más conocido como comunicado de prensa, actividades, pautas publicitarias, entre otras. Parece ser que sí se utilizan para la difusión de estas actividades pero no se tiene un medio específico con el cual se den a conocer. Tal vez, si existiera un solo medio por el cual se informara este tipo de acciones, se tendría más claro lo que hace la empresa por el bien social.

Se conoce los medios de comunicación internos como un “conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de una proyecto común”<sup>171</sup>, sean medios de comunicación internos como cartas, memorandos, boletines institucionales, correo institucional, reuniones, entre otros. Como se vio en la gráfica 19, el correo institucional y la información personal, conocida como voz a voz, serían los medios claves para divulgar hechos relevantes de la compañía.

Debido a lo anterior, las empresas desde la década de los años 90 han visto el interés en “buscar la calidad en el interno de las empresas, con especial énfasis en sus integrantes, su trabajo y su bienestar, así como la excelencia en los procesos productivos para el logro de la supervivencia y la competitividad de las mismas”<sup>172</sup>, pues si se tiene una comunicación interna bien planteada y definida, el rendimiento, la motivación y los resultados de sus trabajadores se verá reflejada en el cumplimiento de los objetivos institucionales y de departamento, lo cual hará de su trabajo una labor destacable.

---

<sup>171</sup> FREIJEIRO, S. Díaz. Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa. Colombia, Bogotá: Ediciones de la U. 2011.

<sup>172</sup> REBEIL CORELLA, María Antonieta. Responsabilidad Social Organizacional. México, Trillas. 2012. P. 32 y 33.

Para finalizar este enfoque de la comunicación, cabe aclarar que la difusión de los planes de RSE en Distribuidora Rayco S.A.S. no se realiza en su totalidad. Sería conveniente desarrollar un proyecto de medios que cuente con la difusión de actividades que realiza la empresa con el objetivo de que todos sus públicos de interés permanezcan enterados, cultivando un ambiente de credibilidad y confianza con la organización.

Dejando de lado el tema de comunicación y la difusión de los planes, falta considerar un tema que determina si los planes que realiza la empresa son o no acciones socialmente responsables. Por esto, se continuará con la descripción de políticas que rigen la Responsabilidad Social Empresarial.

## **2.8 POLÍTICAS QUE CONDUCEN A LA RSE**

Para poder profundizar en las políticas de la RSE se debe puntualizar la ética como valor principal que debe regir las organizaciones. La palabra ética es “un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional; es decir, pretende que obremos racionalmente”<sup>173</sup>, se puede decir entonces que hay determinadas acciones que se deben realizar ya que son en sí ‘buenas’, y otras acciones se deben evitar porque son ‘malas’, generando dos topos de consecuencias que debe afrontar las organización.

Ahora bien, si se enfoca la ética en el ámbito empresarial se podría desarrollar la ética de las organizaciones<sup>174</sup> en dónde se debe tener en cuenta inicialmente 5 características que enmarcan el desarrollo social de una compañía:

---

<sup>173</sup> CORTINA, Adela. Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial. Madrid. Trotta. 1994. 17 p.

<sup>174</sup> Ibid., p. 25.

- 1) En primer lugar, se debe determinar cuál es el fin específico de la empresa y así mismo frente a las actividades, el bien que se quiere generar y por el cual se adecúa a la legitimidad social.
- 2) Averiguar cuáles son los medios adecuados para producir esos beneficios y qué valores son precisos incorporar para alcanzarlo.
- 3) Indagar qué hábitos han de ir adquiriendo la organización en su conjunto y los miembros que la componen para apropiarse esos valores e ir forjándose un carácter que les permita deliberar y tomar decisiones acertadas en relación con las metas.
- 4) Discernir qué relación debe existir con las distintas actividades realizadas por la misma organización.
- 5) Pero no se debe olvidar tener claro el papel de la organización frente a los bienes internos y externos.

Con lo anterior se puede definir que la ética empresarial es una forma de percibir el beneficio que la organización le ofrece a todas las personas que la conforman. De esta manera, la toma de decisiones que se realiza deben ser prudentes y acordes con la ideología corporativa, fundamentadas siempre en sus valores institucionales adoptados en la razón moral de cada trabajador, donde lo moral es “pertenciente o relativo a las acciones o caracteres de las personas, desde el punto de vista de la bondad o malicia”<sup>175</sup>, es decir que todo colaborador debe adoptar nuevos valores que fortalezcan la ideología institucional. Este análisis no sería completo si se ignoraran aquellas responsabilidades que se van produciendo a medida que se van aplicando esas cinco características de la ética organizacional.

Otro aspecto, entre tantos, es la responsabilidad ética de la empresa con los trabajadores y la comunidad<sup>176</sup> como se manifestarán a continuación:

- ✓ Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.

---

<sup>175</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Definición Moral. [En línea]. [Consultado 29/04/2013]. Disponible en <<http://lema.rae.es/drae/?val=moral>>

<sup>176</sup> BESTRATÉN BELLOVÍ, Manuel y PUJÓL SENOVILLA, Luis. “Responsabilidad Social de las Empresas: Tipos de responsabilidades y plan de actuación”. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España; Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 2009. P. 24 y25.

- ✓ Crear riquezas de la manera más eficaz posible.
- ✓ Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad, la salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- ✓ Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.
- ✓ Respetar el medio ambiente; evitar, en lo posible, cualquier tipo de contaminación; disminuir la generación de residuos y racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos.
- ✓ Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres; respetar los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- ✓ Y por último procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.

De lo anterior, se podría inferir que la mayoría de responsabilidades de ese listado se llevan a cabo en Distribuidora Rayco S.A.S.. Desafortunadamente no son las únicas exigencias que se deben llevar en una institución a la hora de adoptar la ideología de una empresa socialmente responsable.

Al respecto, vale la pena rescatar que la organización estudio sí se encuentra certificada en los aspectos de calidad y servicio. Aunque no abarca toda la normatividad de las empresas socialmente responsables, sí es uno de los factores que influye en el momento de la atención al cliente y al ofrecer los productos.

De aquí que dicha empresa esté certificada con el Sello de Calidad Icontec, el cual “demuestra, de forma permanente, que sus productos cumplen con un referencial (Norma Técnica Colombiana, extranjera o internacional), bajo sistemas de fabricación y control de la conformidad eficaces y confiables. Esta certificación está destinada para los productos que requieran demostrar la conformidad con una norma”<sup>177</sup>, esta orden favorece a la empresa en cinco factores principales expuestos de la siguiente manera:

---

<sup>177</sup> ICONTEC INTERNACIONAL 2011. [En línea] [Consultado 28/04/2013]. Disponible en <<http://www.icontec.org.co/index.php?section=131> >

- Brinda confianza a los clientes sobre los productos que adquieren.
- Permite abrir acceder a nuevos mercados.
- Evidencia una mejora continua en los procesos, para lograr la rentabilidad de los productos.
- Refuerza las exportaciones, mediante reconocimientos gubernamentales con varios países, y facilita el ingreso de productos certificados por ICONTEC.
- Facilita la comercialización de los productos en el sector gubernamental, el cual exige en sus compras la certificación del producto.

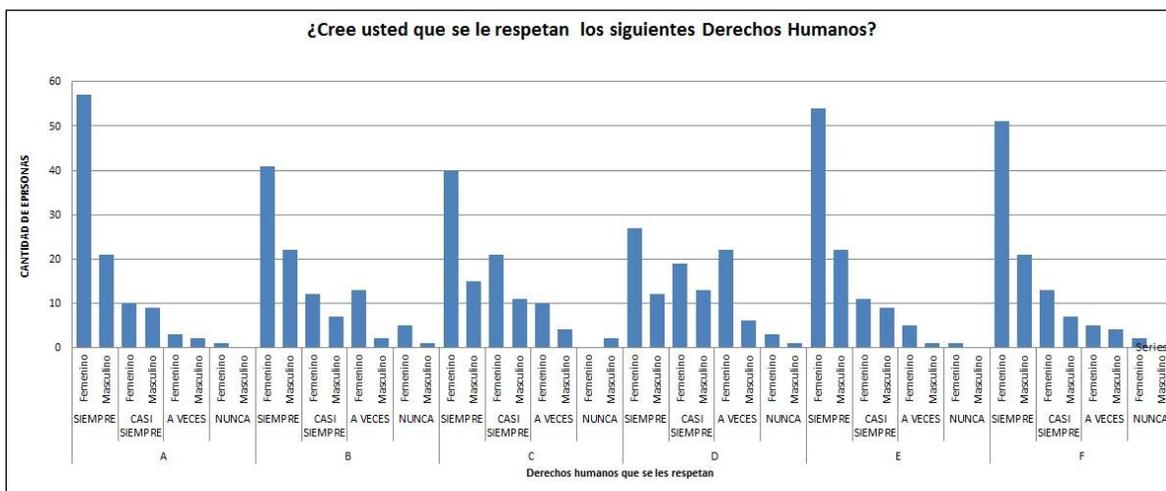
Cierto es que este sello de calidad sólo cumple la reglamentación del producto y del servicio de Distribuidora Rayco S.A.S. Por esta razón, es conveniente referirse a los dos factores que enmarcan las actividades sociales de la empresa. Lo que acontece en la organización es el hecho de que sus prácticas sociales, expuestas anteriormente, están basadas en el cumplimiento de los derechos humanos y en generar el desarrollo social, siendo estas características claves de la RSE. No obstante, se debe declarar que la organización no está guiada por instituciones que determinan la estandarización de normas y leyes referidas a la Responsabilidad Social Empresarial, de lo contrario sí se podría nombrar a la organización como una empresa socialmente responsable.

Es oportuno señalar que en primer lugar se encuentra los derechos humanos definidos por la organización inglesa *Business Impact* como los “principios fundamentales que permiten la libertad individual de llevar una vida digna, libre de abusos y violaciones. Adicionalmente, consideran que son reglas comunes del comportamiento humano, a través de diversas culturas, que conforman sociedades estables, pacíficas y equitativas”<sup>178</sup>, exigiéndole a las empresas tener en cuenta que los colaboradores son personas con igualdad de condiciones.

---

<sup>178</sup> CEPAL. La Responsabilidad Social Empresarial. Una Prioridad en el Mundo Empresarial Moderno. [En línea] PDF. p. 5. [Consultado 02/04/2013] Disponible en <<http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/8/12168/respempresarialglobal.pdf> >

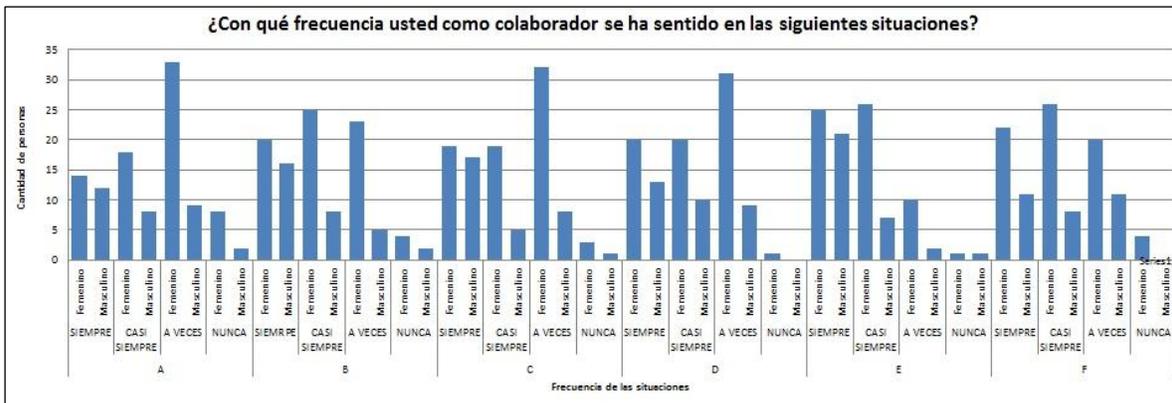
Además de ser una de las exigencias principales para el funcionamiento de la compañía, se asignan ciertas calificaciones en la tipificación de los derechos humanos y su cumplimiento eficaz.



**Gráfica 20**

Del sondeo sobre los derechos humanos respetados en la organización estudio, se obtuvo una respuesta muy interesante, debido a que 57 de las 71 mujeres y 21 de los 32 hombres encuestados eligieron que siempre se les trata con un lenguaje adecuado; 54 mujeres y 22 hombres dicen que siempre están respaldados por una Entidad Promotora de Salud, E.P.S.; 51 mujeres y 21 hombres sienten que siempre se les respalda con Seguridad Social; 41 mujeres y 22 hombres manifestaron que la en la empresa siempre se da la igualdad de género. La opción menos elegida con 27 mujeres y 12 hombres es que sienten que siempre se les apoya por el desarrollo personal (como el estudio, capacitaciones, entre otras). De esta gráfica se puede concluir que Distribuidora Rayco S.A.S. cumple con los derechos básicos de los trabajadores.

Ahora es conveniente exponer otra gráfica en la cual se calificaron de uno a cinco los beneficios que ofrece la empresa a sus colaboradores.



**Gráfica 21**

En ésta gráfica, se evaluó la frecuencia que han sentido los colaboradores frente a determinadas situaciones, las cuales están relacionadas a los derechos humanos. 33 mujeres eligieron que a veces se motiva al trabajador para su desarrollo personal; 16 hombres escogieron que siempre se toman las medidas adecuadas contra todo tipo de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación.

Las respuestas en las que los dos géneros coincidieron fueron: 25 mujeres y 21 hombres concordaron en que se protege a los empleados en materia de seguridad, salud y protección social; también correspondieron 22 mujeres y 26 hombres en que se tiene un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral; además, eligieron que siempre consultan temas de interés con los trabajadores mientras que 32 mujeres dicen que a veces se les consulta.

Las opciones menos destacadas fueron la consulta de temas de importancia con los colaboradores y los espacios de participación generados por la empresa. En este momento se percibe de las gráficas 21 y 22 que las respuestas menos seleccionadas fueron las opciones que se relacionan con temas de apoyo, participación y el desarrollo humano de los trabajadores.

Se puede concluir que Distribuidora Rayco S.A.S. es una compañía que vela por el cumplimiento de los derechos humanos de su público interno como lo son los administrativos y operativos de la empresa.

Recapitulando los planes sociales que realiza la empresa estudio con su público externo de estratos 1, 2 y 3, infancia y adolescencia, con quienes se realizan actividades basadas en la educación y el deporte, con el fin de ayudar al desarrollo sostenible de cada ser humano. Por consiguiente, se comprende que el desarrollo sostenible “exige la integración de los objetivos económicos, sociales y medioambientales de la sociedad con el fin de optimizar el bienestar humano actual sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras”<sup>179</sup>, si se relacionan con las acciones responsables se aprecia que estas actividades ayudan al desarrollo personal de cada individuo y, al mismo tiempo, se intenta producir un mejor futuro para sus públicos.

Después del análisis obtenido de la investigación aplicada a Distribuidora Rayco S.A.S. se extrajeron una serie de conclusiones que expuestas a continuación.

En primer lugar, es fundamental afirmar que las actividades realizadas por la empresa modelo no están regidas por las instituciones que estandarizan las guías y lineamientos en el área. Por lo tanto, se contempla la importancia de asumir el riesgo de implementar dichas normativas para que la organización declare sus labores dentro de la Responsabilidad Social Empresarial. Por esta razón durante esta tesis no se nombraron como planes de RSE, sino como actividades o acciones sociales y responsables.

Por otro lado, la comunicación o divulgación de estas actividades es carente, ya que estas acciones responsables no son conocidas en su totalidad por los altos mandos de la empresa, cuestión que debería ser manejada de otra manera pues la empresa se niega a la oportunidad de dar a conocer las labores sociales que realiza con la comunidad. Como consecuencia, las oportunidades y beneficios que la organización recibe, no sólo con su personal de trabajo si no también en todos los ámbitos empresariales, como en su productividad, competitividad e incluso en lo financiero, son escasos.

---

<sup>179</sup> FERNÁNDEZ AMOR, José Antonio. GALA DURÁN, Carolina. La responsabilidad social empresarial: un nuevo reto para el derecho. Ediciones Jurídicas y sociales S.A. Madrid. 2009. p. 116.

Es así como la compañía debe asumir esta doctrina, ya que se hace con el fin de resaltar la marca, destacándose como una empresa socialmente responsable con las siguientes ganancias. Para empezar, se fortalece la reputación de la empresa, ya que la imagen frente a sus públicos de interés generará una perspectiva más amable con la sociedad y el medio ambiente, ocasionando un gran impacto en la satisfacción de los usuarios, donde verán a la organización con un objetivo no netamente lucrativo sino como una empresa preocupada por los diferentes problemáticas que la rodea.

Otro aspecto relevante son las personas a las que se dirigen este tipo de actividades responsables, pues de la investigación se pudo comprobar que los públicos objetivos de estas acciones sociales son en parte los colaboradores si se habla de públicos internos y la infancia y adolescencia de estratos 1, 2 y 3 como públicos externos. A continuación se expondrá cuáles fueron las temáticas enfocadas en las actividades realizadas para cada público y el por qué son consideradas actividades de RSE.

Se puede reiterar entonces que la organización rige sus acciones responsables a ciertas temáticas que se enmarcan en la RSE. Por ejemplo, para los públicos internos, trabajadores administrativos y corporativos se llevan a cabo los asuntos de derechos humanos y estándares laborales, mientras que en el caso de los públicos externos, infancia y adolescencia, el asunto que se trata es el desarrollo humano enmarcado en temáticas como la educación y los deportes.

Ahora, si bien las actividades de la Distribuidora Rayco S.A.S. están regidas por los derechos humanos y estándares laborales, se debe manifestar que estas actividades están al margen de la estandarización de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, y de los Principios del Pacto Global, algunas de las instituciones que conducen el control y la certificación de RSE en el país y en el mundo.

En el caso de los públicos externos se generan acciones responsables dirigidas al buen uso del tiempo libre, originando en sus actores una incentivación al progreso personal, inculcando en ellos un mejor desarrollo personal.

Es importante destacar la labor que realiza la compañía y corroborar que aunque es una empresa que no está regida por las instituciones que certifican la RSE, sí cumplen con los parámetros principales.

Por otro lado, se ve la importancia de divulgar las actividades sociales que realiza la empresa, no solo a los públicos externos sino también a los públicos internos puesto que la identidad corporativa refleja la esencia de la organización. Es importante que los trabajadores reconozcan el deber que tiene la organización con ellos, en cuestión de RSE, ya sea una remuneración en el tiempo estipulado y/o capacitaciones que, a pesar de ser aspectos minuciosos, hacen parte de esta responsabilidad. Es así como la propagación de estas actividades de la empresa beneficiará ciertos aspectos como por ejemplo la fidelización de clientes, la reputación de la empresa, el reconocimiento de marca, entre otras.

Para culminar, queda por decir que Distribuidora Rayco S.A.S. es una empresa con la capacidad de llevar en su reputación empresarial un valor agregado, es decir, que su nombre vaya de la mano con el tema: empresa socialmente responsable. Después del análisis realizado se pudo demostrar que la organización está en todas las capacidades de presentarse frente a las instituciones que estandarizan estas doctrinas y así lograr la certificación de Responsabilidad Social Empresarial.

### **3. APORTES DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S.**

La comunicación, como línea principal de este proyecto, es necesaria para la comprensión de esquemas institucionales y su funcionamiento para que los encargados puedan actuar sobre las fortalezas y falencias internas, y así mejorar los procesos concernientes con su objeto social.

Es así como la comunicación facilita la manera de concebir las organizaciones como unidades sistémicas interdependientes tanto interna como externamente, exigiéndoles adaptarse rápidamente a los cambios que los diferentes entornos sugieren. No cabe duda que es en este punto donde el diagnóstico de comunicación juega un papel trascendental, ya que va a posibilitar la verdadera interpretación de la organización y con ello programas para aumentar el bienestar de la organización, de aquellos quienes la conforman.

Dentro de este contexto, el estudio realizado a la empresa Distribuidora Rayco S.A.S. nos permitió abarcar varios ítems correspondientes a la comunicación como área que, aunque no tiene un departamento propio ni una persona encargada para realizar las debidas funciones, se esfuerza por considerar aspectos comunicacionales en la organización.

Si bien, Distribuidora Rayco S.A.S es una organización con más de 30 años en el mercado lo cual presupone que ha tenido que acomodarse a las transformaciones vigentes de cada época. Sin embargo, como muchas empresas tradicionales de larga trayectoria, algunas de sus actividades se realizaron empíricamente desde sus inicios y hoy día, aunque han cobrado valor, siguen siendo acciones experimentales sin ningún tipo de formalidad.

A partir de esta carencia comunicativa, que ha ido tomando valor en las organizaciones en la última década, la empresa seleccionada consideró oportuno y conveniente analizar esas actuaciones que se realizan pero que, sin duda, no han sido prioridad de estudio puesto que en el contexto en el que se ubica la organización es escasa la importancia que se le da a la comunicación.

Por consiguiente y dentro de este contexto, el objetivo de este capítulo es dar a conocer el análisis del diagnóstico sobre la comunicación interna aplicado en la empresa Distribuidora Rayco S.A.S. por medio de la herramienta analítica DOFA, instrumento que proporciona datos y características actuales de la organización y que permite crear una serie de acciones fructíferas para la sostenibilidad de la empresa. Aquí cabe señalar que este estudio permitirá el desarrollo de estrategias viables en cuanto al objetivo principal del proyecto, RSE.

Para desarrollar el capítulo se presentarán los siguientes cuatro asuntos analizados en la matriz DOFA la cual permitió comprender el estado real de la organización.

Como primera instancia se encuentra el tema de *Flujos, canales y difusión de la comunicación*. Este elemento nos permitió comprender el manejo interno de la comunicación para, de esta manera, proyectar nuevas sugerencias aplicables y efectivas alrededor del tema de RSE. Después, se presentará como segundo componente de estudio la *Imagen corporativa* para poder conocer las percepciones de los diferentes públicos internos y poder transformar esas apreciaciones en acciones de mejora. Seguido, se expondrá lo referente a *Clima organizacional* lo que proporcionó visualizar el verdadero panorama interno de la organización para poder interpretar conflictos y concordias que giran alrededor de la comunicación y del tema central. Finalmente explicará el elemento *Conocimiento y apropiación de las políticas corporativas* que posibilitó acceder a la verdadera práctica de comunicación y RSE en la organización.

Es necesario subrayar que cada una de estas variables de análisis se relacionarán con el tema de este capítulo: diagnóstico de comunicación.

### 3.1 FLUJOS, CANALES Y DIFUSIÓN DE COMUNICACIÓN

En este capítulo se describirán los principales indicadores vinculados con el tema de este subcapítulo que es uno de los más importantes en el diagnóstico de comunicación, dado que la comunicación que tienen las organizaciones no pretende conocer su lógica en las labores diarias. De manera que para “comunicarse” sólo hay que aprender a crear, mandar y recibir cualquier tipo de mensajes; es muy fácil pretender afirmar la existencia de la comunicación, pero ¿qué medios institucionales está usando Distribuidora Rayco S.A.S.?, ¿son efectivos?, ¿hay frecuente comunicación entre directivos, administrativos y operarios?, ¿existen espacios para que los colaboradores expresen sus ideas y opiniones? Estas y otras preguntas surgen cuando empresas tradicionales y de trayectoria necesitan conocer su verdadero estado para aliarlo con otro componente fundamental de las organizaciones éticas: la Responsabilidad Social Empresarial.

La comunicación interna comprende las relaciones entre colaboradores, los espacios de comunicación y los medios, sin embargo es la autonomía y libertad de expresar las ideas cuestión primordial de cada uno de los integrantes de la organización, así como lo expresa Daniel Prieto: “De todas maneras, la gente busca lugares para comunicarse y a veces lo hace sin atender a las necesidades de quienes están trabajando y sin contar con los mínimos requerimientos para una comunicación permanente”<sup>180</sup>, dado que poco a poco la comunicación se va deteriorando, aislándola de la planeación estratégica de la organización. Es así como “los momentos de comunicación se van adelgazando se van desplazando hacia lo informal, se van perdiendo en una maraña de reglamentos y de roles a cumplir”<sup>181</sup> lo cual deja entrever que sin comunicación se altera la funcionalidad de las organización.

---

<sup>180</sup> PRIETO CASTILLO, Daniel. Diagnóstico de comunicación: mensajes, instituciones, comunidades. Diagnóstico de Instituciones. Quito: CIESPAL, 1985. p. 248.

<sup>181</sup> Ibid., p. 249.

Es importante examinar el problema mediante un diagnóstico de comunicación que es “una lectura esencial de determinada situación social, una lectura de sus conexiones esenciales, desde una perspectiva histórica”<sup>182</sup> que da paso a una interpretación apropiada de la comunicación interna y aparta los estereotipos y creencias inadecuadas generados por los hábitos de los integrantes.

Para el caso de Distribuidora Rayco S.A.S., que no cuenta con un departamento de comunicación, fue necesario analizar algunos aspectos claves como los medios vigentes, campañas, canales, espacios, tipos de comunicación y difusión de información. Debido a la escasez de información sobre esos temas, la indagación se hizo minuciosamente posibilitando identificar las falencias en el área.

Con esto cabe concluir que la comunicación interna, debe evaluarse y diagnosticarse antes de producir y propagar cualquier plan nuevo que la implique para poder obtener una amplia visión sobre la posición que ocupa en la organización.

### **3.2 CALIDAD: MEDIOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN**

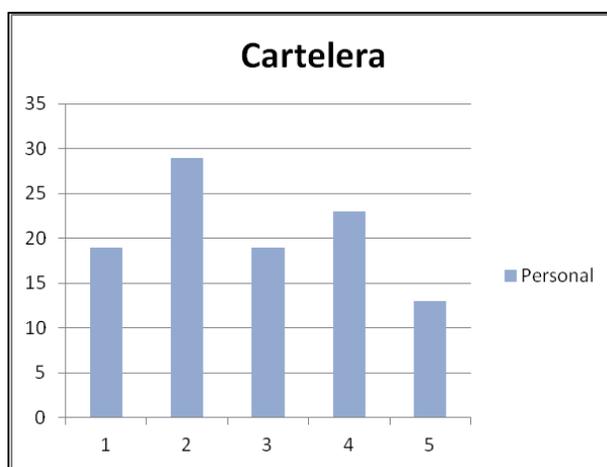
Cuando se habla acerca de los canales de comunicación, se comprende el concepto de “vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo”<sup>183</sup>, haciendo referencia a esos medios por los cuales se transmite el mensaje. Algunos ejemplos comunes sobre canales de comunicación son el televisor, la radio, las publicaciones impresas y la internet, ya que estos permiten el intercambio de mensajes entre interlocutores. Sin embargo, los medios más usados en las organizaciones son el teléfono, los celulares, los boletines internos e internet.

---

<sup>182</sup> PRIETO CASTILLO, Op cit., p. 41.

<sup>183</sup> MURIEL, María Luisa y ROTA, Gilda. Comunicación institucional: enfoque social de las relaciones humanas. Quito: Editora Andina. 1980. p. 54.

La cartelera es uno de los medios más usados por las organizaciones debido al bajo costo que esta implica y a su fácil implementación y funcionamiento.



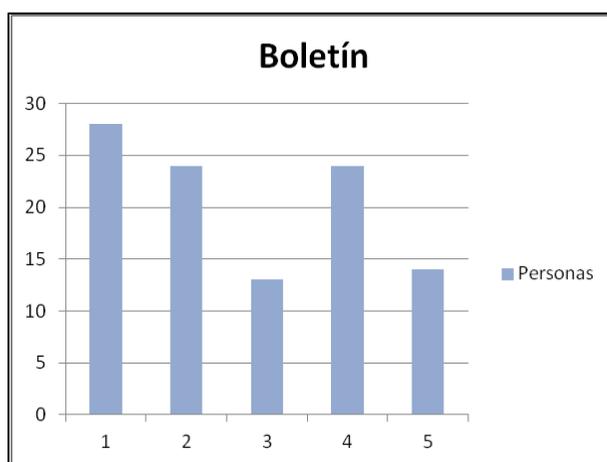
**Gráfica 13**

En la organización Distribuidora Rayco S.A.S. la cartelera es un medio existente pero que los colaboradores no consideran importante porque no la usan. Según los 103 encuestados, 19 personas nunca usan la cartelera para informarse de los acontecimientos internos (1), 29 de ellos casi no la leen (2), 19 consideran que no la usan constantemente (3), 23 la leen seguido (4) y 13 la usan siempre (5).

Lo anterior facilita deducir que los trabajadores no hacen buen uso de la cartelera como medio de fácil acceso a la información general, las causas de estas pueden ser error de ubicación del medio, errores en la construcción de los mensajes, saturación del canal, limitarla como el único medio responsable de entregar información o por la falta de definición de los responsables de crearla y alimentarla ya que “es muy frecuente que no hayan recursos asignados para trabajar con este canal, formando parte de una responsabilidad menor y compartida por el equipo de RR.HH. (Recursos Humanos)”<sup>184</sup>, debilitando al medio que podría ser mejor aprovechado.

<sup>184</sup> GESTIÓPOLIS. Gestión de la cartelera de comunicación interna. [En línea] [Consultado 21/03/2013]. Disponible en <<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-de-la-cartelera-de-la-comunicacion-interna.htm>>

Por su parte el boletín interno es otro de los medios más comunes que usan las instituciones pues “tiene como objetivo básico informar sobre la cultura organizacional, en la perspectiva de dinamizar los flujos informativos de la organización. De allí que sea el medio por excelencia para divulgar las líneas estratégicas trazadas por la gerencia, consolidar el clima laboral, generar sentido de pertenencia, informar, formar, educar y entretener”<sup>185</sup>, asegurándose como uno de los medios de apoyo en las empresas por la multiplicidad de contenidos que pueden circular en él.



**Gráfica 14**

La organización Distribuidora Rayco S.A.S. emplea los boletines internos para comunicarse con sus empleados, no obstante la mayoría de ellos su divulgación y lectura es limitada. Según los 103 encuestados, 28 personas nunca usan el boletín para informarse de los acontecimientos internos (1), 24 de ellos lo manejan muy poco (2), 13 consideran que no lo usan constantemente (3), 24 lo emplean seguido (4) y 14 lo usan siempre (5).

De lo anterior se deriva que el boletín es un canal ineficaz en esta empresa pues la mayoría de sus colaboradores no lo usan, sin embargo la organización debe

<sup>185</sup> COLCIENCIAS. El boletín interno: una fotografía de la organización por dentro. PDF. 1 p. [Consultado 21/03/2013]. Disponible en <<http://scienti.colciencias.gov.co:8084/publindex/docs/articulos/1692-2522/2291501/12.pdf>>

prestar mayor atención de modo que constantemente se esté “generando opinión a favor del individuo, es decir, humanizando los temas, y dándole participación a los empleados”<sup>186</sup>, para que el trabajador se sienta identificado con su oficio, con su empresa; por lo tanto, fiel al medio. No hay que olvidar que el boletín debe ser práctico, de fácil lectura y debe tener una periodicidad constante pero tampoco tan abrumadora.

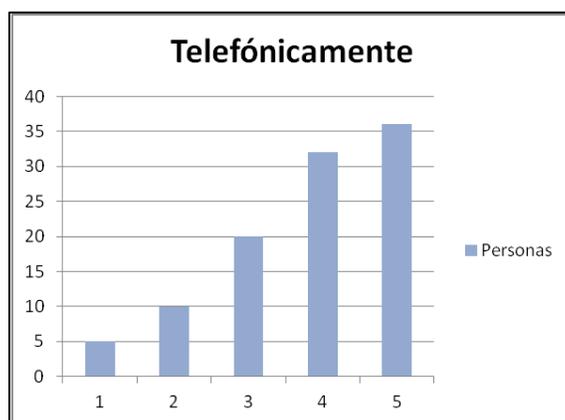
A pesar de esto, se hallan canales que son usados por la mayoría de sus colaboradores como son el correo electrónico institucional, la intranet y las llamadas telefónicas.

El teléfono es un canal tradicional transmisor de sonidos que permite la interacción inmediata entre el emisor y receptor del mensaje. Adicionalmente, la telefonía móvil, que no ha podido sustituir a la telefonía fija, juega un papel sumamente importante en las organizaciones pues permite el contacto directo con la persona con la que se quiere hablar, no existen intermediarios. Es así como el “teléfono no sólo nos permite hablar con alguien que no está presente sino que nos ayuda a solucionar problemas del día a día. El hablar por teléfono humaniza las relaciones, a veces demasiado envueltas en el ritmo impuesto por el correo electrónico”<sup>187</sup>. De esta manera es considerado el medio de comunicación interno que proporciona rapidez en la comunicación empresarial y que permite afianzar relaciones más cercanas con los individuos.

---

<sup>186</sup> COLCIENCIAS. Op cit., p. 11.

<sup>187</sup> LA EMPRESA DESDE ABAJO. Uso del teléfono. [En línea] [Consultado 15/03/2013]. Disponible en <<http://empresadesdeabajo.blogspot.com/2007/12/uso-del-telfono.html>>



**Gráfica 15**

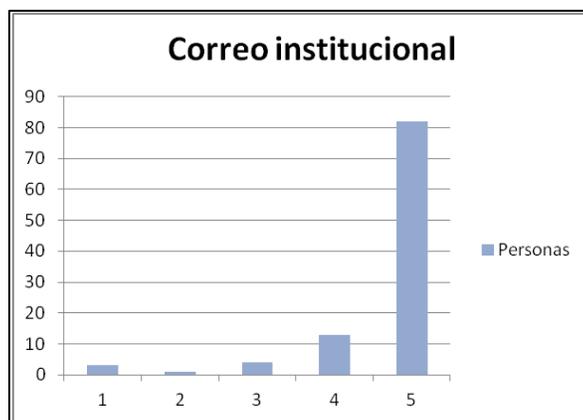
En este caso, la organización Distribuidora Rayco S.A.S. maneja las llamadas telefónicas para estar en constante comunicación entre trabajadores, facultando rapidez en el mensaje, debido a que es un medio dinámico y accesible para todos. Según los 103 encuestados, 5 personas nunca usan el teléfono para conversar con otras personas de la empresa (1), 10 de ellos lo manejan muy poco (2), 20 consideran que no lo usan constantemente (3), 32 lo emplean seguido (4) y 36 lo usan siempre (5). Por consiguiente, la empresa estudio opera con un sistema telefónico eficaz y favorable, evidenciado por su uso continuo entre los colaboradores.

Así mismo, el correo electrónico institucional, “servicio de red que permite que dos o más usuarios se comuniquen entre sí por medio de mensajes que son enviados y recibidos a través de una computadora o dispositivo afín”<sup>188</sup>, aporta comunicación rápida, confiable y precisa entre los integrantes de la compañía, quienes deben manejarlo ya que “es fundamental que todos los colaboradores y colaboradoras de la organización tengan acceso a una cuenta de correo y a internet para que la misma sea considerada una opción válida de comunicación interna”<sup>189</sup> convirtiéndose en un canal elemental para enviar reportes, bases de

<sup>188</sup> DEFINICIÓN ABC. Definición de correo electrónico. [En línea] [Consultado 01/03/2013]. Disponible en <<http://www.definicionabc.com/tecnologia/correo-electronico.php>>

<sup>189</sup> GLOBAL INFANCIA. Manual de Comunicación para organizaciones sociales. Comunicación interna. PDF. p. 26. [En línea] [Consultado 01/03/2013]. Disponible en <<http://www.globalinfancia.org.py/agenciaglobal/pdfs/manual-comunicacion-organizaciones.pdf>>

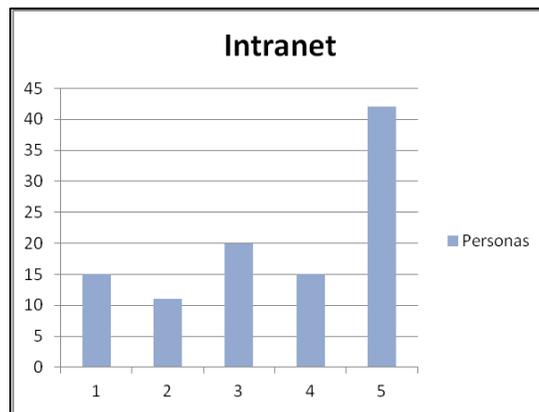
datos, informes, comunicados o cualquier tipo de información que se requiera compartir con otro usuario.



**Gráfica 16**

En este punto, la empresa Distribuidora Rayco S.A.S. utiliza el correo electrónico como medio 'bandera' para comunicarse entre trabajadores ya que es sencillo de comprender y manejar; es elemental para transmitir mensajes de cualquier tamaño y, adicionalmente, permite una respuesta (retroalimentación) pronta. Según los 103 encuestados, 3 personas nunca usan el correo electrónico para comunicarse con otras personas de la empresa (1), 1 de ellos lo usa muy poco (2), 4 consideran que no lo manejan constantemente (3), 13 lo emplean seguido (4) y 82 lo usan siempre (5). Por esta razón, el canal analizado es uno de los medios de mayor importancia dentro de esta empresa ya que proporciona beneficios tecnológicos y comunicativos que antes implicaban mayor cantidad de tiempo, de papel, de dinero y trabajo.

De igual modo se encuentra la intranet, una herramienta privada que funciona como "una red corporativa de información, con las mismas propiedades que internet, que integra las personas, los procesos y las informaciones de una empresa" y que hace posible que los colaboradores estén informados de los acontecimientos actuales y cercanos; y que al mismo tiempo les permite acceder a la información personal en el proceso que llevan en la organización.



**Gráfica 17**

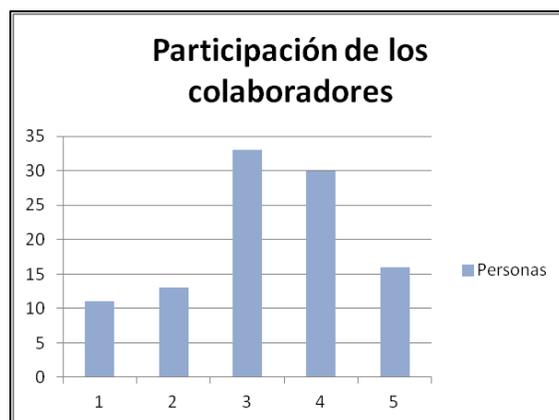
En la organización Distribuidora Rayco S.A.S. se emplea una ‘especie’ de intranet para publicar la información actual más relevante, sin embargo no es una plataforma formal de Intranet, sino una especie de portal donde se publican los acontecimientos extraordinarios. Según los 103 encuestados, 15 personas nunca han accedido a este canal (1), 11 de ellos lo manejan muy poco (2), 20 consideran que no lo usan constantemente (3), 15 lo emplean de una forma continua (4) y 42 lo usan siempre (5). Si bien, la mayoría de los trabajadores que ingresan a esta plataforma no conocen la estructura ni el contenido que debe considerar la Intranet y los demás no saben que existe, por lo tanto, no la utilizan.

Con respecto a lo anterior cabe señalar que la empresa Distribuidora Rayco S.A.S. maneja distintos medios de comunicación interna algunos con mayor frecuencia que otros. Sin embargo, es una organización que sí se interesa por utilizar canales internos que permiten la transmisión y retroalimentación de cualquier información producida y recibida.

### **3.3 ESPACIOS DE COMUNICACIÓN**

Los espacios de comunicación son escenarios donde las personas tienen la disposición para intercambiar sus opiniones respecto a algún tema, es decir, que son ambientes de interacción entre individuos que retroalimentan sus mensajes.

Es importante que las organizaciones creen y den un buen manejo a estos espacios para “propiciar un objetivo central desde el punto de vista de su cultura corporativa: la comunicación entre las personas dentro de la organización, no sólo con las del entorno próximo de cada uno, sino con aquellas otras con las que existen escasas posibilidades de comunicación”<sup>190</sup> permitiéndoles a los colaboradores expresar sus inquietudes sobre aspectos internos de la organización y así mejorar aquellas situaciones de inconformidad y malestar.



**Gráfica 18**

La empresa Distribuidora Rayco S.A.S. propicia espacios para que los colaboradores de todos los niveles jerárquicos tengan la oportunidad de compartir sus opiniones, pensamientos, percepciones e inquietudes con otros compañeros. Según los 103 encuestados, 11 personas opinan que ellos deben tener participación en los acontecimientos de la organización (1), 13 de ellos piensan que debe existir más participación (2), 33 consideran que se necesitan pequeñas mejoras en cuanto a este tipo de intervenciones (3), 30 participan de forma considerable (4) y 16 lo hacen de forma activa y constante (5). Este análisis permite reconocer que la participación de los trabajadores se encuentra entre el

<sup>190</sup> VILLAFANE, Justo. La gestión profesional de la imagen corporativa. La comunicación interna. España, Madrid: Ediciones Pirámide. 2008. p. 307.

rango regular a bueno, valorando su cooperación frente a esta necesidad de comunicación.

En este mismo ámbito, al preguntar su intervención en tres actividades diferentes como las reuniones, las capacitaciones y las actividades de integración, su respuesta fue positiva.

Como primera instancia se encuentran las reuniones que “tienen como objetivo el contacto y el intercambio directo entre los miembros de la organización”<sup>191</sup> para “compartir, dentro de un grupo de personas, el mismo nivel de conocimiento acerca de un tema o problema y además una toma de decisiones colectiva”<sup>192</sup>, alcanzando a ensamblar los diversos pareceres en un solo mensaje.



**Gráfica 19**

Para el caso de la empresa de estudio, Distribuidora Rayco S.A.S., 44 de los colaboradores manifestaron que siempre tienen la facilidad de participar en este espacio, 31 lo hacen casi siempre y 25 a veces. En otras palabras, su participación en esta clase de espacios generados para “trabajar sobre elementos en común y delinear futuras acciones, para hacer un análisis de lo realizado, para asignar tareas, para controlar diferentes aspectos de la labor de todos”<sup>193</sup>, es

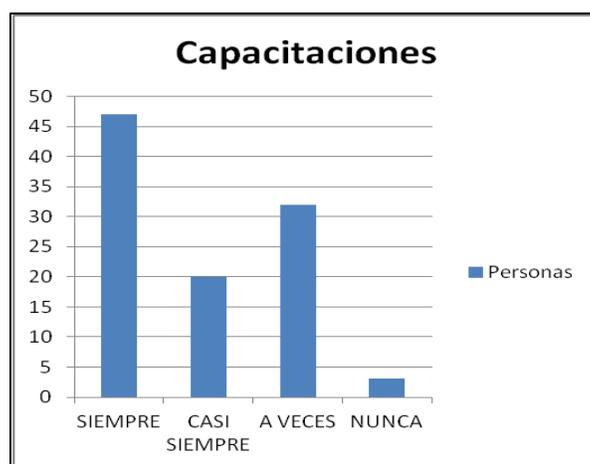
<sup>191</sup>VILLAFANE, Op cit., p. 307.

<sup>192</sup> KIOSKEA.NET. Cómo organizar una reunión. [En línea]. [Consultado 22/03/2013]. Disponible en <<http://es.kioskea.net/contents/projet/conduite-reunion.php3>>

<sup>193</sup> DEFINICIÓN ABC. Definición de reunión. [En línea]. [Consultado 23/04/2013]. Disponible en <

activa y provechosa consolidando la reunión como un espacio de comunicación dinámico.

Como segundo tema de espacios de participación se encuentran las capacitaciones “proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal (...) adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización”<sup>194</sup>, y no sólo les permite aprender y actualizar sus conocimientos; también dan a conocer sus ideas enfrentando su conocimiento anterior con el aprendido.



**Gráfica 20**

En el caso de la organización, Distribuidora Rayco S.A.S., 47 de los colaboradores manifestaron que siempre tienen la capacidad de desenvolverse en este espacio, 20 lo hacen casi siempre, 32 a veces y 3 personas nunca. De modo que en este ambiente también se establecen relaciones y momentos de participación “para lograr que un individuo adquiriera destrezas, valores y conocimientos teóricos, que

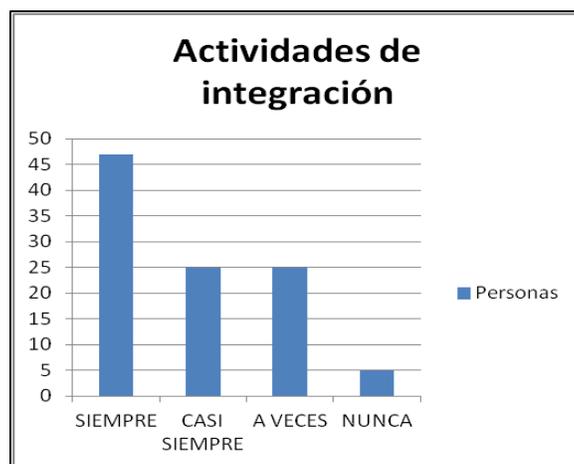
---

<http://www.definicionabc.com/general/reunion.php>

<sup>194</sup> DEFINICIÓN ABC. Definición de capacitación. [En línea] [Consultado 22/03/2013]. Disponible en <http://www.definicionabc.com/general/capacitacion.php>

le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico, con mayor eficacia”<sup>195</sup>, como se observa en la empresa estudiada.

Como tercer y último elemento, se encuentran las actividades de integración como espacios dinámicos que posibilitan el esparcimiento, la comunicación y el trabajo en grupo entre personas de una misma institución: “No sólo vincula los aspectos que necesitas para el buen funcionamiento de los diferentes departamentos o áreas de trabajo, sino que al mismo tiempo brinda a los empleados un rato de esparcimiento; allí el éxito del verdadero trabajo en equipo”<sup>196</sup>, dando a conocer su verdadera personalidad y esencia porque es una oportunidad para desenvolverse con el perfil de su vida cotidiana.



**Gráfica 21**

Trayendo a colación la empresa ejemplo, 47 colaboradores de los encuestados respondieron que siempre participan en este espacio dinámico, 25 personas casi siempre, otras 25 a veces y 5 que nunca lo hacen. Debido a lo anterior, se infiere que los trabajadores hacen parte activa en este tipo de actividades, aunque hace falta motivación por parte de los organizadores para que exista verdadera integración de los mismos.

<sup>195</sup> DECONCEPTOS.COM. Concepto de capacitación. [En línea] [Consultado 23/04/2013]. Disponible en < <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/capacitacion>>

<sup>196</sup> ORGANIZACIÓN HALCÓN. Integración empresarial. [En línea] [Consultado 22/03/2013]. Disponible en < <http://www.organizacionhalcon.com/servicios-venezuela/6.html>>

Se concluye entonces que la organización Distribuidora Rayco S.A.S. sí posee espacios de comunicación y los colaboradores participan persistentemente en ellos. Aun así, desean tener una participación más activa que les permita llegar a aquellas personas con las que tienen comunicación limitada.

### **3.4 RETROALIMENTACIÓN**

La retroalimentación es una palabra que ha tomado importancia en los últimos años, más acentuada en las organizaciones ya que “es un sistema de comunicación que se refiere a la capacidad del emisor para recoger las reacciones de los receptores mediante lenguaje verbal o no verbal, y de acuerdo con la actitud de estos para modificar su mensaje”<sup>197</sup>, lo que le permite estar en constante intercambio de opiniones lo cual facilita la modificación de acciones en la empresa para su mejora. Cabe resaltar que pueden o no ser tomadas en cuenta las opiniones de los receptores del mensaje inicial.

Para esto, la organización Distribuidora Rayco S.A.S. debe procurar mantener una buena comunicación entre personas de una misma área y personas de diferentes niveles de la pirámide jerárquica de la cual hacen parte los colaboradores. De la misma manera debe procurar que los mensajes de esa retroalimentación sean rápidos y oportunos para que se presente el ciclo correctamente, garantizando transformaciones provechosas y efectivas.

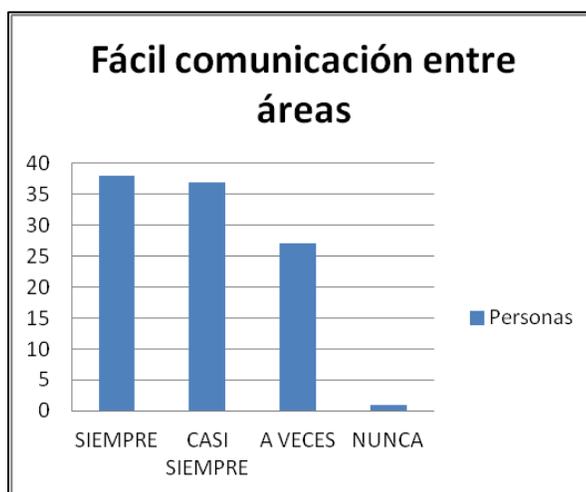
---

<sup>197</sup> COLSUBSIDIO. Retroalimentación positiva para maximizar la productividad. [En línea] [Consultado 10/03/2013]. Disponible en: <[http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/C/como\\_brindar\\_un\\_feedback\\_constructivo/como\\_brindar\\_un\\_feedback\\_constructivo.asp](http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/C/como_brindar_un_feedback_constructivo/como_brindar_un_feedback_constructivo.asp)>



**Gráfica 22**

En Distribuidora Rayco S.A.S. los mensajes casi siempre tienen respuesta rápida y oportuna. Como se evidencia en la gráfica, 25 de los colaboradores manifiestan que siempre la contestación se da de esta manera, 48 afirman que en la mayoría de los casos es rápida y oportuna y 30 expresan que a veces. Estas declaraciones afirman que, efectivamente, sí se está promoviendo la retroalimentación en la compañía.



**Gráfica 23**

Así mismo 38 de las personas confirmaron que siempre es fácil comunicarse entre diferentes áreas y departamentos de la organización, 37 manifestaron que casi siempre, 27 dijeron que a veces y 1 persona nunca. Lo que permite inferir que la retroalimentación se da de una forma espontánea y positiva; y que es necesario que las personas estén dispuestas a escuchar y conversar. Así lo afirma *Justo Villafañe* cuando manifiesta que debe existir equilibrio entre la información descendente, ascendente y transversal “informando a cada empleado sobre aspectos funcionales y corporativos y tratando de obtener de él la información de retorno necesaria para retroalimentar el sistema de comunicación interna”<sup>198</sup>, ratificando la importancia de este pilar como una herramienta que perfecciona los procesos al interior de la organización.

Para resumir, se puede decir que la empresa de estudio tiene buena comunicación entre personas de diferentes departamentos y áreas de la compañía permitiéndoles a los colaboradores expresar sus opiniones frente a un mensaje emitido, generalmente, por algún superior o jefe de algún departamento específico, quienes están dispuestos a atender las ideas de los demás y dar respuesta a ellas de una forma adecuada y casi inmediata.

### **3.5 PERTINENCIA Y EFECTIVIDAD DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

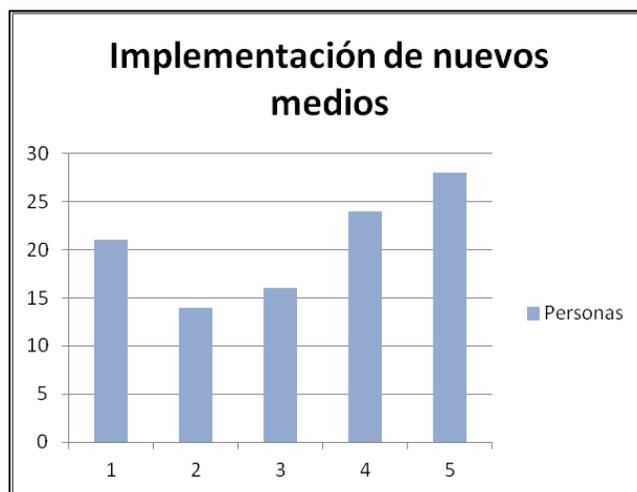
Los medios de comunicación en las empresas son diversos; debido a sus diferentes funcionalidades, algunos son usados para personas de cargos específicos, otros para los colaboradores en general, otros para difundir aspectos confidenciales y otros para comunicar eventos genéricos. Tales medios se vuelven pertinentes y adecuados para el sistema organizativo cuando los mensajes enviados y recibidos son claros y eficientes, es decir, que llegan sin ruido y cumplen el objetivo por el cual se emitió.

---

<sup>198</sup> VILLAFAÑE, Op cit., p. 304.

Adicionalmente, es necesario conocer los medios por los cuales transitan los diferentes tipos de mensajes “ya que sin conocer exactamente los medios no se podrá determinar cuáles se ajustan mejor para la consecución de nuestros objetivos comunicativos. En definitiva, el conocimiento de los canales por los que circula la comunicación interna es básico para su mejor elección en función de la estrategia comunicativa de la organización”<sup>199</sup> lo cual favorece la efectividad del mensaje, en el caso de Distribuidora Rayco S.A.S. divulgar y notificar apropiadamente los planes de R.S.E.

Como ya se ha visto anteriormente, la empresa ejemplo posee varios de los medios de comunicación internos más comunes en las organizaciones. Algunos de ellos muy usados y otros no tanto, lo que deduce que los más usados son los más pertinentes pues los colaboradores manifiestan más afinidad y asimilan su metodología individual.



**Gráfica 24**

Sin embargo, el sondeo registró que 21 de los colaboradores opina que se debe mejorar en la introducción de nuevos medios internos, 14 manifiestan que deben mejorar un poco la implementación de éstos, 16 dicen que se deben implementar

<sup>199</sup> TESIS DOCTORALES EN RED. Instrumentos y medios clásicos de la comunicación interna. PDF. p. 169. [En línea] [Consultado 19/03/2013]. Disponible en <  
[http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/07\\_mediosclasicos.pdf?sequence=8](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/07_mediosclasicos.pdf?sequence=8)>

algunos medios, 24 personas aclaran que están conformes con los que tienen y 28 afirman que no se necesita implementar nuevos medios.

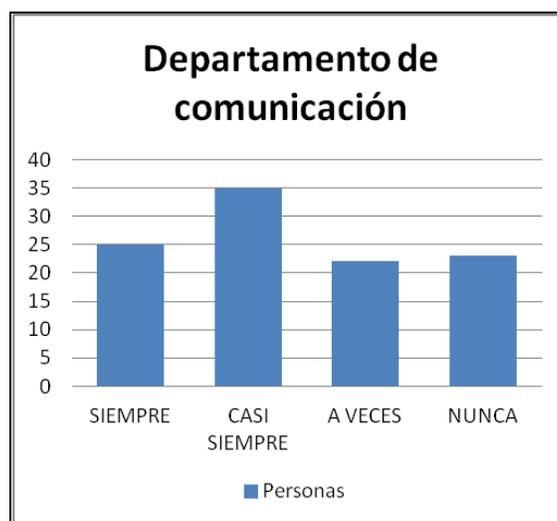
Por consiguiente, Distribuidora Rayco S.A.S. está involucrada con los medios y canales internos. El constante uso de estos y la incorporación de los mensajes producidos deja entrever que es una empresa que sabe qué medios usar para cada tipo de destinatario. Pero los colaboradores sugieren la entrada de nuevos recursos que se adapten a los procedimientos y hábitos actuales para que la transmisión de la información seleccionada cumpla con su misión, es decir, sea efectivo.

### **3.6 OTROS ASPECTOS**

Ya se ha mencionado la importancia de los principales ejes temáticos de la comunicación organizacional, pero no se ha indicado la base para que la comunicación en la organización fluya de manera planeada y configurada. Para ello hablamos del Departamento de Comunicaciones: “Las empresas necesitan una comunicación planificada, estructural, integral e interactiva (...) Para ello las empresas necesitan un departamento de comunicación que tenga el conocimiento y la capacidad de aplicación de cualquier técnica comunicativa a través de cualquier medio”<sup>200</sup> de modo que los procesos internos son más efectivos, disminuyendo los riesgos de la mala comunicación.

---

<sup>200</sup> KOMUNIKA. El departamento de comunicación en la empresa. [En línea] [Consultado 20/03/2013]. Disponible en <<http://www.komunika.info/articulos/com-institucional/el-departamento-de-comunicacin-en-la-empresa/comment-page-1/>>



**Gráfica 25**

En el caso de la empresa Distribuidora Rayco S.A.S., los colaboradores presentan confusión sobre la sección que maneja las comunicaciones pues a la hora de preguntar si el departamento de comunicación era el encargado de este tema, los resultados se presentaron muy parejos: 25 de los encuestados afirman que el departamento de comunicación siempre es el encargado de la comunicación de la empresa, 35 personas afirman que casi siempre, 22 declaran que a veces y 23 que nunca.

Lo anterior permite vislumbrar que las personas no tienen total claridad acerca del manejo de la circulación de la información ya que antes “las actividades de comunicación era desarrolladas casi intuitivamente, con escaso o nulo respaldo teórico, de manera improvisada, sin rigor o metodología”<sup>201</sup>, y no se le ha informado a las organizaciones que el departamento de comunicación es el nuevo encargado de estas funciones.

Por otro lado, la empresa de estudio no tiene un departamento de comunicaciones constituido que permita programar y direccionar la comunicación. Aunque tienen una persona profesional en el área, su desempeño laboral es en otro

<sup>201</sup> GLOBAL INFANCIA. Op cit., p. 19.

departamento, por lo tanto no se cumple a cabalidad las competencias y funciones que se deberían conseguir si existiera el departamento ya señalado.

Con lo mencionado anteriormente y con la gráfica vista, se puede concluir que los colaboradores no saben si la empresa tiene este departamento ni que funciones debe desempeñar éste dentro de la organización. Es preciso destacar en Distribuidora Rayco S.A.S. se esmeran porque haya una fluidez comunicativa interna y unos canales pertinentes para la misma, sin embargo no disponen de un área fija que realice las tareas respectivas, para que se mejoren los procesos internos.

### **3.7 IMAGEN CORPORATIVA**

La imagen corporativa es uno de los temas de mayor cuidado e hincapié en las organizaciones de hoy día porque las empresas desean proyectar una imagen precisa y definida, sin embargo la percepción de esta sobre todos sus públicos puede variar con respecto a la experiencia o inexperiencia que haya tenido con ella.

Es preciso decir que la imagen corporativa “es la forma en que se percibe una compañía, es la imagen de lo que la compañía significa, es un ejercicio en la dirección de percepción del espectador, la imagen corporativa es nuestra carta de presentación, la primera impresión que el público tendrá de nosotros”<sup>202</sup>, y para proyectar esa imagen deseada, los directivos deben procurar que todos los procesos internos estén afianzados y que las personas tengan sentido de pertenencia hacia la organización.

La realidad de la imagen corporativa se crea desde el seno de la organización porque es sustancial que exista una identidad cultural definida y una cultura

---

<sup>202</sup> GERENCIE.COM. La imagen corporativa. [En línea] [Consultado 22/03/2013]. Disponible en <<http://www.gerencie.com/la-imagen-corporativa.html>>

vivencial de esa ideología para que la empresa se pueda mostrar como verdaderamente es, logrando penetrarse en sus públicos alcanzando la fidelización de los mismos.

A continuación se expondrán los indicadores respectivos frente a la imagen corporativa y la comunicación en la organización Distribuidora Rayco S.A.S.

### **3.8 REPUTACIÓN CORPORATIVA**

La reputación corporativa es uno de los puntos que más llama la atención en las organizaciones pues es “uno de los principales componentes del capital social de una organización y se refiere a la valoración que los demás hacen del desempeño, atributos o logros de otros”<sup>203</sup> permitiéndole reconocimiento o, por el contrario, desacreditación por parte de los públicos que han tenido algún tipo de experiencia con la organización: “Se trata de que la compañía sea capaz de cubrir las expectativas de sus públicos (...) Los clientes decantan su decisión de compra hacia aquellas empresas que les aportan mayor credibilidad y confianza”<sup>204</sup>, generando mejores utilidades para la empresa y clientes más fieles y leales a su marca.

---

<sup>203</sup> RODRÍGUEZ M., Darío; OPAZO B., María Pilar. Comunicaciones de la Organización. La segunda improbabilidad: llegar más allá de los presentes. Cohesión y Confianza. México: Alfaomega Grupo Editor. 2008. p. 338.

<sup>204</sup> DICREATO. Reputación corporativa y su extensión online. [En línea] [Consultado 22/03/2013]. Disponible en < <http://www.dicreato.com/blog/reputacion-corporativa-y-su-extension-online/>>



**Gráfica 26**

Para Distribuidora Rayco S.A.S. su solidez y tradición han sido características inherentes a su imagen y lo que se quiere implementar en ella es el concepto de RSE para que sea una de las empresas pioneras en Bucaramanga en desarrollar este tipo de prácticas. Por eso, al indagar en los colaboradores acerca de la influencia de este tema en la buena imagen de la empresa 9 colaboradores afirmaron que no era importante, 6 personas declararon que es poco importante, 19 personas que no saben si puede ser importante o no, 25 trabajadores que manifestaron que sí era importante para mejorar la reputación y 42 dijeron que era de una importante conveniencia.

Así pues, la reputación se convierte en “esa capacidad de la compañía para captar audiencias a partir del cumplimiento de las expectativas, sociales y de responsabilidad con la comunidad”<sup>205</sup>, y es en este último punto al que la empresa debe apuntarle para que la sociedad la comience a ver como una empresa líder responsable con sus públicos. Desde la parte comunicativa, debe realizar estrategias que permitan difundir correctamente estos planes y no sea contraproducente el querer cambiar la perspectiva de sus públicos.

<sup>205</sup> PORTAFOLIO.COM. Reputación corporativa, buen nombre y sello de la marca. [En línea] [Consultado 22/03/2013]. Disponible en < <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/reputacion-corporativa-buen-nombre-y-sello-marca>>

### 3.9 BENEFICIADOS CON LOS PLANES DE RSE

Las empresas, para determinar los públicos a quienes van dirigidos sus planes, deben tener en cuenta cada una de las personas que hacen parte, directa o indirectamente, de la organización para poder dirigirse correcta y acertadamente sin subvalorar su relación con la empresa, así sea mínima.

Para esto la empresa debe realizar un mapa de públicos el cual “representa el repertorio de los diferentes colectivos con los que la empresa debe comunicarse para ejecutar su estrategia de comunicación e imagen corporativa”<sup>206</sup> para que de esta manera la empresa defina “la cantidad de comunicación que cada uno de esos públicos requiere de acuerdo con la estrategia de imagen previamente definida”<sup>207</sup>, y logre su objetivo final, en este caso, el de responderle socialmente por ser miembro pasivo o activo de la organización.

Para el caso de Distribuidora Rayco S.A.S. los públicos relevantes son “proveedores, accionistas, clientes, niños, personas de la tercera edad, deporte y empleados sin discriminar, es decir todos los empleados y empresas del grupo”, según *Rafael Eduardo Ardila*, subgerente de Distribuidora Rayco S.A.S.; Sin embargo no hay un mapa de públicos que facilite el direccionamiento de las estrategias de RSE e imagen corporativa, siendo este un factor contraproducente ya que al no tener claridad de los colectivos que la rodean, ni sus necesidades no sabrá cómo hacer llegar eficazmente el mensaje y por lo tanto proyectar una imagen errónea de la organización.

### 3.10 PRESENCIA DE MARCA Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

---

<sup>206</sup> VILLAFANE, Op cit., p. 118.

<sup>207</sup> Ibid., p. 119.

Cuando se menciona el tema presencia de marca en este caso específico, se hace referencia a la existencia del nombre de la organización en algunos eventos claves donde interviene la empresa en eventos socialmente responsables. Es decir, la empresa hace un patrocinio estratégico para adquirir un posicionamiento de su imagen en la mente de los consumidores por realizar actividades que contribuyen al mejoramiento social.

Para comprender mejor el término es preciso definir patrocinio estratégico como “la traducción de la estrategia de imagen corporativa a la política del patrocinio de la entidad con el fin de consolidar su posicionamiento y su imagen intencional ante sus públicos y la comunidad en general”<sup>208</sup>, teniendo en cuenta que la imagen proyectada debe ser positiva y acorde con el actuar de la organización para crear credibilidad y legitimidad.

Para ejemplificar este ítem en la empresa Distribuidora Rayco S.A.S. se preguntó a los colaboradores si la organización invertía en este tipo de eventos:



Gráfica 27

<sup>208</sup> VILLAFANE, Op cit., p. 295.

Como se evidencia en la gráfica, 44 de los colaboradores manifiestan que siempre se hace inversión en el patrocinio de actividades, 35 afirman que casi siempre lo hacen, 22 expresan que a veces y 2 dicen que nunca. Estas declaraciones afirman que la organización se interesa en hacer presencia de marca en los diferentes eventos que patrocina la entidad: equipos de fútbol, eventos empresariales, entre otros.

Es por esto que la empresa de estudio sí conquista el mejoramiento de su imagen por medio del patrocinio que le permite cumplir con el objetivo de “construir una imagen de marca, asociada a ciertos valores que simbolicen la actividad objeto del patrocinio. Pero a su vez existen otros objetivos secundarios: la revalorización de un producto, la motivación de la fuerza de ventas, la aceptación social, el cambio de un estado de opinión, la obtención de cobertura en los medios de comunicación, etc.”<sup>209</sup>, logrando posicionarse como una empresa sólida, pero que aún le hace falta destacarse como una empresa socialmente responsable. De igual modo es necesario contemplar la generación de un espacio propicio de trabajo para los colaboradores dentro de las organizaciones para un mejor desempeño laboral de los trabajadores, de acuerdo con esto, la siguiente variable expone la importancia de lo anterior.

### **3.11 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para hablar de clima organizacional, CO, debemos reconocer la importancia de la comunicación entre colaboradores en este asunto, ya que son ellos los encargados de generar un buen ambiente y aceptarlo o rechazarlo, reflejando en su quehacer diario su actitud en la empresa donde presta su servicio.

---

<sup>209</sup> MARKETING XXI. Comunicación Integral del marketing. Patrocinio y mecenazgo. [En línea] [Consultado 25/04/2013]. Disponible en < <http://www.marketing-xxi.com/patrocinio-y-mecenazgo-116.htm>>

Es indispensable entender el clima organizacional “como el conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento”<sup>210</sup>, y es en este asunto (CO) donde vale la pena destacar la comunicación interna ya que hace parte importante de la coordinación de acciones grupales, por lo tanto, trabajar hacia el cumplimiento del objetivo institucional.

De este modo, los directivos y el área de comunicación deben propender por un ambiente laboral agradable y sano para que cada uno de los colaboradores se sientan parte importante de la organización, es decir, “si el clima de trabajo es grato, si cada uno de los profesionales, técnicos, empleados administrativos y obreros se siente respetado en su calidad de persona humana y considera que su trabajo es valorado por los demás, estas comunicaciones son expeditas”<sup>211</sup>, refiriéndose a que la comunicación es libre y fluye de manera convencional y pertinente.

Todo esto no se podría dar si los colaboradores no se comunicaran entre sí, y es desde ahí donde se forma la esencia del clima laboral, partiendo que mínimamente deben conversar con sus compañeros sobre aspectos laborales de su área, departamento o por simple cortesía con el otro. Sin embargo, los conflictos, dado por la imprecisión de los mensajes (rumores, chismes, malinterpretaciones, etc.) aumentan la probabilidad de ocasionar rechazo del clima laboral y por consiguiente descensos, renuncias, peleas y hasta despidos.

Así, la organización está conformada por personas, por lo tanto, debe cuidar que su público interno tenga las mejores relaciones posibles y, de no ser así, su misión será controlar y evitar cualquier conflicto que perturbe la tranquilidad de la

---

<sup>210</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Clima Organizacional. Qué es el clima organizacional. p. 12. PDF. [En línea] [Consultado 25/04/2013]. Disponible en <<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf>>

<sup>211</sup> RODRÍGUEZ y OPAZO, Op cit., p. 337.

empresa, por dicha razón la siguiente temática aborda el tema de la importancia de la motivación que se debe manejar en los procesos empresariales hacia los colaboradores ya que este concepto va ligado directamente con el rendimiento y productividad del trabajador.

### **3.12 MOTIVACIÓN**

La motivación en el ámbito laboral, generalmente, es asociada con sumas de dinero extras a las recibidas habitualmente. Sin embargo el término denota que es “todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”<sup>212</sup>, desplegando el término no sólo económicamente, sino abriendo otras posibilidades de estimulación.

De este modo, la empresa debe inspirar a su personal para que den lo mejor de sí generando los mejores resultados en su trabajo y en la organización, es decir, sean totalmente productivos. Para lograr este objetivo, los directivos deben encargarse de hablar ocasionalmente con los colaboradores, preguntar sus necesidades y conocer sus habilidades e incompetencias para determinar el tipo de incentivo que requiere cada uno. Por este motivo, la comunicación es sustancial en las relaciones descendentes.

Así mismo, los colaboradores dan a conocer sus quejas, inquietudes, necesidades, ascensos, conflictos, ideas, etc. a los directivos, quienes con su trato amable y respetuoso pueden lograr motivarlos o desmotivarlos instantáneamente.

---

<sup>212</sup> MOTIVACIÓN LABORAL.COM. Motivación. [En línea] [Consultado 25/04/2013]. Disponible en <<http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>>



**Gráfica 28**

En Distribuidora Rayco S.A.S. es heterogéneo el sentimiento de motivación en los colaboradores. Como se evidencia en la gráfica, 26 de ellos manifiestan que siempre hay motivación e incentivos para su desarrollo, 26 afirman casi siempre, 42 personas expresan que son pocas las veces que reciben motivación y 10 declaran que nunca. Estas respuestas debilitan la estructura interna de la organización ya que la mayoría de colaboradores no se sienten motivados, por lo tanto disminuye el buen funcionamiento del clima laboral, afectando el rendimiento colectivo e individual del recurso humano.

En consecuencia con lo anterior, fue importante contemplar en el estudio de las relaciones interpersonales entre los colaboradores y los administrativos ya que esta temática puede generar un ambiente propicio para el debido desarrollo de los procesos de la organización o un ambiente que no es el óptimo ni el adecuado para desarrollar dichas actividades.

### **3.13 RELACIONES INTERPERSONALES**

Partiendo de que somos individuos que hacemos parte de un sistema, todos los seres humanos estamos obligados a relacionarnos con otros para nuestra supervivencia. Es por esto que la teoría sistemática establece “vínculos que les permiten generar sistemas de un orden distinto al de su propio funcionamiento psicológico individual”<sup>213</sup>, que posibilita la comunicación grupal.

Particularmente en el aspecto organizacional, las relaciones interpersonales son consideradas como el “Grado en que los empleados se ayudan entre sí” y sus relaciones son respetuosas y consideradas<sup>214</sup>, manteniendo la armonía laboral por medio de la comunicación.

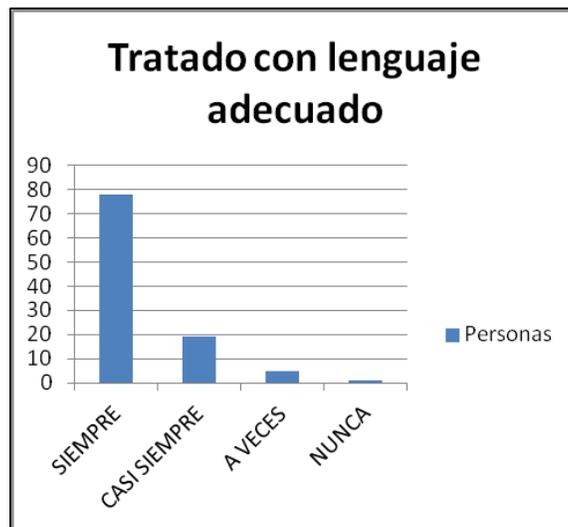
Uno de los conceptos que vale la pena traer a colación es el lenguaje, como “medio de comunicación de los seres humanos, quienes utilizamos signos orales y escritos, sonidos y gestos que poseen un significado que les hemos atribuido”<sup>215</sup>, para dirigirse a otras personas dentro de la organización. Es cierto que debe haber cierto nivel de confianza entre colaboradores ya que la empresa comienza a ser el “segundo hogar” de las personas por la cantidad de tiempo que pasan allí (8 horas según la ley colombiana), sin embargo el lenguaje debe ser siempre respetuoso y moderado para no invadir la confianza del otro, quien puede malinterpretar las palabras.

---

<sup>213</sup> UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES. CENTRO DE ESTUDIOS MEDIALES. ¿Qué es la “Teoría Cognitiva Sistémica de la comunicación?”. p. 3. PDF. [En línea] [Consultado 25/04/2013]. Disponible en < <http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/TCSCres.pdf>>

<sup>214</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Op cit., p. 41.

<sup>215</sup> BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO. Lengua y lenguaje. [En línea] [Consultado 26/04/2013]. Disponible en < <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/espanol/espa4c.htm>>



**Gráfica 29**

En el caso de la organización, Distribuidora Rayco S.A.S., 78 de los colaboradores manifestaron que siempre son tratados con un lenguaje adecuado, 19 admiten que casi siempre, 5 a veces y 1 persona nunca. De modo que las relaciones interpersonales en la empresa estudiada se dan de manera auténtica debido a que el lenguaje entre ellos es apropiado reconociendo que éste permite “alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas”<sup>216</sup>, sin diferenciar estas características en la comunicación formal e informal en la organización.

Como conclusión la empresa Distribuidora Rayco S.A.S. comprende un clima organizacional de buenas trato permitiendo que “los empleados se sientan contentos, cómodos, confiados y seguros de la compañía, así tendrán sentido de pertenencia y la empresa podrá disminuir su rotación de personal”<sup>217</sup>, sin embargo la motivación en ellos no es suficiente lo cual puede provocar falta de compromiso con la empresa y bajo rendimiento productivo.

<sup>216</sup> DEFINICIÓN.DE. Definición de Relaciones Interpersonales. [en línea]. [Consultado 14/05/2013]. Disponible en < <http://definicion.de/relaciones-interpersonales/>>

<sup>217</sup> EL EMPLEO.COM. Buen clima organizacional inicia por comunicación efectiva. [En línea] [Consultado 26/04/2013]. Disponible en < [http://www.empleo.com/colombia/consejos\\_profesionales/buen-clima-organizacional-inicia-por-comunicacion-efectiva-----/12485504](http://www.empleo.com/colombia/consejos_profesionales/buen-clima-organizacional-inicia-por-comunicacion-efectiva-----/12485504)>

Al respecto, conviene decir que no basta con solo tener un buen clima organizacional y que la totalidad de las personas que permean la organización no estén enteradas de todos los procesos y proyectos que se realizan dentro de esta, es por esto que la siguiente temática apunta a la apropiación de las políticas que se desarrollan en la empresa.

### **3.14 CONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN DE LAS POLÍTICAS CORPORATIVAS**

Las políticas corporativas son aquel marco de referencia de actuación por el cual una empresa debe regirse para ejecutar sus labores. “Estos lineamientos marcan pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento, que son indispensables para una adecuada delegación de la autoridad y que contribuyen a cohesionar la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos”<sup>218</sup>, disminuyendo la oportunidad de incongruencia entre lo que está escrito y lo que se hace.

Como lo establece el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo<sup>219</sup> en el código del buen gobierno, “las políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la Sociedad en aspectos específicos. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento”<sup>220</sup>, para que todas las áreas y etapas de producción se rijan bajo parámetros igualitarios brindando confianza y seguridad en el cliente y/o usuario.

---

<sup>218</sup> EMPRESA DE ENERGÍA DE BOGOTÁ S.A. ESP. Políticas corporativas. [En línea] [Consultado 26/04/2013]. Disponible en <<http://www.eeb.com.co/responsabilidad-global/politicas-corporativas>>

<sup>219</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Código del buen gobierno. [En línea] [Consultado 26/04/2013]. Disponible en <<https://www.mincomercio.gov.co/index.php>>

<sup>220</sup> ECOPETROL. Políticas corporativas. [En línea] [Consultado 26/04/2013]. Disponible en <<http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=282&conID=42922>>

Para el caso de Distribuidora Rayco S.A.S. las políticas corporativas se encuentran bien definidas, exceptuando la de responsabilidad social ya que no se rigen por ninguna organización normalizadora de las actividades consideradas RSE. Su pensamiento filantrópico, generoso y desinteresado ha contribuido a que no se lleve a cabo una preparación conveniente que la catalogue como una de las empresas pioneras en desarrollar este tipo de planes.

Así mismo, es necesario que los colaboradores conozcan las políticas de RSE para que, por medio de voz a voz, la entidad logre destacarse por el buen manejo de sus públicos de interés, principalmente el personal interno quienes son los encargados de proyectar la imagen de la organización.

Un claro ejemplo de ello es lograr que la gerencia de la empresa genere por medio de la motivación a todo su personal un vínculo con la organización, el cual va creciendo poco a poco por medio de la temática identidad corporativa, la cual se expondrá seguidamente.

### **3.15 IDENTIDAD CORPORATIVA**

Cuando se habla de identidad corporativa se refiere a “el <<ser>> de la empresa, su esencia”<sup>221</sup>, es decir, la apropiación de los atributos propios de la organización como su historia, los valores, la cultura corporativa, el proyecto de la empresa (misión y visión), la actividad productiva, entre otros.

Dado que la identidad es importante para crear la personalidad de la empresa, aumenta la responsabilidad de la comunicación para transmitir y divulgar correctamente cada uno de los detalles que forman los atributos de la organización porque “todas las divisiones de una empresa deben reflejar valores y objetivos comunes. Esto se aplica especialmente a la calidad y al diseño de

---

<sup>221</sup> VILLAFANE, Op cit., p. 307.

productos y servicios, la arquitectura de los edificios de compañía, del contenido y del diseño formal de los medios de comunicación, así como las acciones internas y externas de la empresa”<sup>222</sup>, para que todos los colaboradores tengan sentido de pertenencia y eso se vea reflejado en la prestación de sus servicios.

Según el trabajo de campo realizado, notablemente los trabajadores de la empresa Distribuidora Rayco S.A.S. se sienten a gusto en la empresa que trabajan, vistiendo siempre su uniforme y portando siempre su carnet. En el aspecto filosófico de la organización, son los líderes de la empresa quienes tienen claro la estrategia, así mismo en las instalaciones de la organización hay carteles formales y completos donde se exponen los diferentes atributos de la organización para que todos tengan acceso a esta información y la practiquen en sus labores diarias.



Imagen 2

En general, la identidad son los rasgos propios que diferencian una empresa de otra, en el caso de Distribuidora Rayco S.A.S. su logo, su slogan y la forma de actuar de los trabajadores en las diferentes situaciones, regidas por la filosofía instaurada en la organización, haciendo que estas características y rasgos propios permitan diferenciarla del resto de las empresas que realizan la misma actividad económica.

En consecuencia con lo anterior hizo necesario que cada una de las organizaciones que adquieren este concepto de RSE, se rijan por medio de un marco de gestión legal, con el fin de que no vayan a tener ningún inconveniente

<sup>222</sup> VILLAFANE, Op cit., p. 307.

con los planes que proyecten y por el contrario les ayude para sobresalir de otras empresas que también lo estén implementando, para ellos se explicará qué se encuentra en este ítem y porque debería ser importante gestionarlo en la organización.

### **3.16 MARCO DE GESTIÓN LEGAL**

Las empresas de hoy día deben entender que todas las decisiones tomadas por la cabeza de la organización tienen efecto sobre la sociedad y la economía. Por ello, el hecho de tener un marco sobre la RSE “ha hecho que este campo cobre desusada importancia y actualidad y que se haya convertido en una de las áreas más complejas, como limitante ética, para la formulación de una Estrategia Corporativa, dado los muchos aspectos que debe tener en cuenta y los múltiples intereses públicos y privados que afecta”<sup>223</sup>, responsabilizando a las empresas de sus funciones como personas jurídicas que hacen parte de una sociedad.

Es por esto que hay organizaciones destacadas por crear parámetros y lineamientos en el ejercicio de actividades socialmente responsables. Algunas de estas empresas son el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial<sup>224</sup> y el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación<sup>225</sup>, quienes proponen guías técnicas para el desarrollo de la RSE.

Para el caso de la empresa Distribuidora Rayco S.A.S. la RSE es más una actividad filantrópica que una estandarización de procesos en ésta área: “Nos gusta hacer más de lo que decimos que hacemos (...) A pesar de que año tras año somos acreedores de condecoraciones, premios y muchos reconocimientos por parte de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales”, así lo

---

<sup>223</sup> ACOSTA TOBÓN, Alberto. Políticas de empresa y estrategia gerencial. Las Responsabilidades Sociales de la empresa. 3 ed. Medellín: EAFIT, 1984. p. 8.

<sup>224</sup> Sitio web oficial. Disponible < <http://www.ccre.org.co>>

<sup>225</sup> Sitio web oficial. Disponible < <http://www.icontec.org.co/index.php?section=367>>

afirma *Rafael Eduardo Ardila*, subgerente de la empresa, quien a su vez reconoce que no se rigen por ninguna organización de estandarización de RSE.

Sin embargo, la empresa puede implementar un Código de normas de responsabilidad social el cual regule “las calidades de los productos, de los insumos que entran en su fabricación, de los grados de normalización permitidos, de los márgenes de utilidad que pueden aspirar las empresas y de los niveles de precios a los que deben salir al mercado”<sup>226</sup>, o presentar un balance general donde demuestre su contribución en el dichos aspecto.

Para concluir este capítulo es pertinente decir que la comunicación hace parte esencial de una organización desde todos los puntos de vista, sin ella no se podría articular todos los procesos ni las personas se desempeñarían hacia un mismo objetivo. Es necesario partir de la filosofía que proponen los fundadores, gerentes y directores para alinear el comportamiento de cada uno de los colaboradores de la organización, y así, trabajen hacia un mismo objetivo.

En la empresa Distribuidora Rayco S.A.S. la comunicación se manifiesta casi de manera espontánea y natural ya que no existe departamento o área encargada exclusivamente de las comunicaciones, sin embargo el departamento de recursos humanos hace su mayor esfuerzo por dar a conocer información relevante periódicamente y por la relación entre los colaboradores.

En cuanto a medios internos, la empresa estudio cuenta con medios internos pertinentes y tradicionales como el teléfono, el fax, el boletín y la cartelera, así mismo cuenta con canales modernos y actualizados como el correo electrónico y una plataforma parecida a una intranet, lo cual permite reconocer que cuentan con variados medios para mantener y transmitir la información pertinente y al instante.

Ahora bien, conociendo el uso de varios canales internos, hay que reconocer la comunicación bidireccional que se presenta en la organización y la variedad de espacios de comunicación, permitiendo a los colaboradores de todos los rangos

---

<sup>226</sup> ACOSTA TOBÓN, Op cit., p. 86.

comunicarse con sus jefes, directivos y viceversa, creando un ambiente de retroalimentación y mejora continua, como pretenden realizar las empresa para ser siempre líderes en el mercado.

No obstante, los colaboradores no tienen claridad sobre la diversidad de actividades socialmente responsables que realiza la empresa, lo cual demuestra que, aunque la comunicación es efectiva internamente, hace falta difusión y buen manejo de los temas de RSE que se rigen desde los cargos directivos.

De esta manera, la falta de un departamento de comunicaciones, la escasa divulgación interna de los planes socialmente responsables, la multiplicidad de medios internos, el flujo descendente y ascendente de la comunicación, el sentido de pertenencia de cada colaborador y las actividades responsables hacia la comunidad son los elementos necesarios para conformar, formalmente, un plan de RSE que tenga por objetivo mejorar la imagen de Distribuidora Rayco S.A.S., caracterizándose por las buenas prácticas internas (colaboradores) y externas (proveedores, clientes, comunidad, etc.).

En este orden de ideas y al igual que el capítulo de RSE y comunicación, es igual de importante destinar una sección para el método del de *benchmarking* ya que lo que se pretende con la empresa de estudio es observar que empresas manejan la temática de RSE dentro de sus organizaciones y que beneficios les ha traído su implementación, con el fin de adoptarla e implementarla dentro de la empresa.

#### **4. BENCHMARKING COMO MÉTODO INVESTIGATIVO QUE APORTA A LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES DE DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S.**

A continuación, este capítulo tendrá como objetivo dar a conocer la importancia de implementar en la tesis de grado como método de investigación *el benchmarking* en las empresas. Dicho método aporta al mejoramiento de los procesos de producción y calidad en todos los aspectos de la misma, por consiguiente fue pertinente aplicarlo en la empresa de estudio Distribuidora Rayco S.A.S. para tener una panorámica de su estado actual que aportó a la construcción del plan de comunicación que se propuso en el proyecto investigativo.

Para enfatizar, *el benchmarking* es “un proceso continuo de la administración que requiere una actualización constante - la recopilación y selección de las mejores prácticas y desempeños externos para incorporarlos a la toma de decisiones y las funciones de comunicaciones en todos los niveles del negocio”<sup>227</sup>. Es decir, permite analizar aspectos y estilos de operaciones externos para generar tácticas que permitan mejorar los procesos y funciones de la empresa.

Por consiguiente, *el benchmarking* se aplica a otras empresas que se presumen como patrones de seguimiento, ya que en su interpretación es la herramienta “en la que se comparan los procesos de una organización con aquellos de organizaciones similares a fin de analizar formas de mejorar dichos procesos en la propia organización”<sup>228</sup>. Esto quiere decir que teniendo en cuenta el análisis que se realizó a las otras compañías, la empresa de estudio puede mejorar sus procesos, como el de mejorar positivamente la imagen que se proyecta a los *stakeholders* externos. Es cierto que, el buen funcionamiento de los procesos internos permitirá mejorar el servicio al cliente, facilitando relación cliente-

---

<sup>227</sup>BENCHMARKING. Lo que es, lo que no es. PDF. [en línea]. [consultado: 13/02/2013]. Disponible en <<http://www.gerencie.com/benchmarking.html>>

<sup>228</sup> DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO EN SALUD, Op cit.

empresa, y así ofrecer productos de calidad que responda a las necesidades del consumidor.

Esto traerá consigo la ventaja de generar lealtad en los clientes y por tanto se van a reducir los “gastos en actividades de *marketing* (publicidad, promoción de ventas similares): ya que las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en *marketing* para “reponer” los clientes que pierden continuamente”<sup>229</sup>, es por esto que con los actos de RSE, analizados por medio del *benchmarking*, se podrán reducir las inversiones extras de la empresa lo cual demuestra que estos actos filantrópicos contribuyen a la optimización en los procesos de la misma.

Gracias a esta técnica se permitió generar una gran ventaja de modo que los resultados pudieron ser utilizados como “estímulo para el cambio y como instrumento de seguimiento de las mejoras producidas”<sup>230</sup>, evitando caer en el estancamiento de la organización y así ofrecer diversas alternativas. Cabe resaltar que estos estímulos tuvieron como eje central el concepto de RSE.

Por otro lado, la constante competencia entre organizaciones, no sólo de la misma ciudad o región, sino de otros lugares y países, es otra razón para incorporar dicho método en el proyecto investigativo, debido a que las entidades deben proponer como soporte de estudio *el benchmarking* ya que “introduce a la empresa en la cultura del cambio y del aprendizaje continuo: las empresas optan una predisposición natural al cambio, a la evolución a aprender cosas nuevas”<sup>231</sup>. Teniendo en cuenta lo anterior, Distribuidora Rayco S.A.S. será flexible a los cambios que en un periodo de tiempo le permitan direccionarse hacia el alcance del objetivo institucional.

---

<sup>229</sup> SERVICIOS Y CLIENTES. Ventajas de atender mejor al cliente. [en línea]. [Consultado 01/05/2013] Disponible en < <http://www.serviciosyclientes.com.ar/notas/articulo.php?art=19>>

<sup>230</sup> Benchmarking en tu empresa S.A., Op cit.

<sup>231</sup> BENCHMARKING: DEFINICIONES, APLICACIONES, TIPOS Y FASES DEL PROCESO. 3-Definiciones de Benchmarking. [en línea]. [consultado 01/05/2013]. Disponible en <<http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>>

Es por esto que para la empresa de estudio fue pertinente aplicar este método, ya que está en proceso de crecimiento y expansión y de igual modo busca posicionar su nueva imagen en el mercado y mostrarse como una empresa confiable, responsable y con credibilidad, que es lo que se gestiona en esta investigación.

Además, *el benchmarking*, junto con los otros métodos de estudio, ayudó a responder el objetivo del proyecto investigativo: analizar la RSE de la empresa de estudio y diseñar un plan de comunicación que persiga los objetivos empresariales. Fue por esto que dicha técnica se aplicó en las empresas ESSA, GAMAS, y en la empresa de estudio Distribuidora Rayco S.A.S. por medio de la realización de entrevistas presenciales y vía correo electrónico, que permitió conseguir los elementos suficientes para desarrollar el objetivo de esta tesis de grado.

A grandes rasgos, ESSA, Electrificadora de Santander, es una compañía que tiene como objetivo generar valor agregado y crecimiento con rentabilidad. Tiene en cuenta dentro de sus políticas el código de Ética y Conducta con el propósito de orientar el desarrollo personal y profesional de sus públicos internos tanto individual como organizacional. Por esta razón pretenden reflejar la responsabilidad y el compromiso que tiene la empresa con sus colaboradores, accionistas, proveedores, clientes, comunidad en general, gobierno y medio ambiente con sus proyectos de RSE.

No cabe duda que fue pertinente aplicar dicho método en ESSA ya que es una empresa que tiene suficiente conocimiento sobre el concepto de RSE debido a que trabaja con base a ella desde hace un tiempo atrás, lo cual aportó satisfactoriamente a Distribuidora Rayco S.A.S.

Otra área de estudio fue la empresa GAMAS. Al igual que la empresa de estudio es una organización dedicada a la comercialización de electrodomésticos lo cual hizo considerarla como punto de análisis en este método de investigación debido a que está en el mismo sector del mercado que abarca la empresa actualmente estudiada. Los aportes que proyectó por medio de la entrevista fueron de ayuda

directa para la distribuidora ya que se encuentra en el mismo proceso de crecimiento y de aplicación de la RSE en sus políticas empresariales.

Por último Distribuidora Rayco S.A.S. empresa en la cual se aplicó el mismo método para que en este proyecto investigativo esté constatado la posición de la misma frente a la aplicación y apropiación de la RSE, lo cual permitió realizar una comparación con los otros dos puntos de vista de las empresas para que en un futuro se pueda identificar los cambios favorables de la organización teniendo en cuenta las estrategias que se crearon a partir de todos los métodos planteados.

Avanzando en el tema, en este método se realizaron preguntas como: ¿Qué es para usted la RSE?; ¿Qué parámetros debe tener en cuenta la empresa para realizar un plan de RSE?; Mencione 2 actos de RSE internos y 2 externos de la empresa; ¿Qué ventajas trae para la empresa incorporar este tipo de políticas socialmente responsables?; ¿Cuál es la posición de los trabajadores de la empresa frente a este tipo de actividades socialmente responsables?; ¿Qué opina sobre que la RSE permite mejorar positivamente la reputación corporativa de la empresa?; ¿Por qué medios de comunicación internos difunden los planes de RSE a los colaboradores de la empresa?; ¿Cómo dan a conocer estas prácticas socialmente responsables a los públicos externos de la empresa?; y ¿Para usted qué actos de RSE son propios de estas políticas?.

Dichas preguntas se diseñaron teniendo en cuenta las variables e indicadores que se plantearon en el proyecto investigativo y que más adelante serán mencionadas en este capítulo. Además, se diseñaron con el fin de responder al problema comunicativo del proyecto de investigación que trata sobre la apropiación de los planes de RSE en los públicos de la empresa, si éstos están creados de forma adecuada, si se están transmitiendo de forma efectiva y eficaz y si dichos planes están siendo aceptados y asimilados por los colaboradores, directivos, y demás grupos de personas que conforman el público interno de la empresa.

Una vez mostrada la importancia de esta técnica de estudio en esta investigación es importante destacar que al desarrollar una tesis de grado universitaria se debe

impulsar el mayor número de experiencias a través de la carrera, generar conocimientos, y por tanto herramientas que aporten al crecimiento profesional e investigativo. “Es por ello que la metodología de la investigación es una herramienta potencial para permitir que los estudiantes realicen investigaciones, determinando procesos para la solución de problemas planteados”<sup>232</sup>. Lo que con lleva a decir que en este caso *el benchmarking* fue una herramienta importante para darle soporte a la tesis de grado y de igual modo ayudó a darle un enfoque investigativo, con credibilidad, para desarrollar el planteamiento de esta investigación.

Con esto se concluye que dicho método permitió plasmar en esta investigación el estado actual de la empresa de estudio frente a la competencia con respecto al eje central del proyecto investigativo que es la Responsabilidad Social Empresarial. Estado que debe estar en constante actualización con el fin de mejorar continuamente los procesos de la organización teniendo en cuenta los estilos empresariales de otras compañías que se obtiene por medio del *benchmarking*.

A continuación se dará paso al desarrollo de las entrevistas realizadas a las empresas comparadas.

#### **4.1 ENTREVISTA *BENCHMARKING* ELECTRIFICADORA DE SANTANDER - ESSA**

Seguidamente, se llevará a cabo el desarrollo de la entrevista *benchmarking* en una de las empresas representativas frente al tema de RSE, Electrificadora de Santander, ESSA.

---

<sup>232</sup> BUENASTAREAS.COM. Importancia de la Metodología de Investigación. [en línea]. [Consultado 12/03/2013]. Disponible en. < <http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-De-La-Metodologia-De-Investigacion/3060320.html>>

Por esto, es importante mencionar las variables planteadas en el proyecto investigativo para que de este modo sea más claro el desarrollo de la entrevista; variables de Imagen Corporativa; Conocimiento y Apropiación de las Políticas Corporativas; Clima Organizacional; y por último Flujo, Canales y Difusión de la Comunicación. La entrevista fue realizada a *Luz Stella Vargas Abril, Profesional en Unidad de Planeación*.

Inicialmente en la variable de Apropiación de las Políticas Corporativas se tuvo en cuenta el dominio que tiene la entrevistada al exponer su concepto de Responsabilidad Social Empresarial, a lo que definió: “La RSE es el compromiso que adquieren las empresas para desarrollar sus operaciones basados en principios éticos y dando cumplimiento a la ley, de modo que puedan contribuir al desarrollo humano sostenible a través de la generación de valor social, económico y ambiental”<sup>233</sup>. Es decir, el compromiso que tienen las empresas al momento de desarrollar sus operaciones basándose en principios éticos y el cumplimiento a la ley. Además, la contribución al desarrollo en muchos aspectos del entorno.

Esto permitió tener una definición adecuada del concepto para que de este modo la empresa de estudio ajuste de manera propicia las políticas de RSE y así llevar a cabo una buena práctica de este concepto hacia los *stakeholders* de la misma.

De igual modo, en esta misma variable se analizaron los parámetros que debe tener en cuenta la empresa a la hora de realizar un plan de RSE, a lo que se respondió que se debe cumplir con las siguientes etapas:

- a) “Implantación: que comprende el Diagnóstico.
- b) Construcción de trayectoria: a partir del diagnóstico, establecer el plan de acción incorporando acciones de RSE en las decisiones y operaciones empresariales, y adhiriendo a estándares internacionales.

---

<sup>233</sup> VARGAS, Luz Stella. Profesional en Unidad de Planeación. Entrevista ESSA “ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA RAYCO S.A.S. EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA”. Ver anexo 7

- c) Seguimiento y medición: Incluye plan de comunicaciones, elaboración de informe de sostenibilidad, verificación de resultados”<sup>234</sup>.

Se entiende por esto que Distribuidora Rayco S.A.S. debe tener en cuenta dichos parámetros de implantación; Construcción de Trayectoria; y de Seguimiento y Medición la cual incluye planes de comunicación principalmente. Debido a que seguir el marco legal es importante para

“Reconocer que la empresa no puede ser responsable socialmente si no está cumpliendo, antes que nada, con el régimen legal ya que ésta es la base de cualquier acción de RSE y el fundamento para el desarrollo de cada uno de nuestros países. De cualquier otro modo, las acciones de la empresa carecerán de legitimidad y sostenibilidad en el largo plazo. Recordemos que la evasión y la falta de transparencia no son sinónimos de competitividad”<sup>235</sup>

Por otra parte, seguido con la variable de Imagen Corporativa se tienen en cuenta los actos que realiza ESSA en pro de sus públicos de interés. Fueron mencionados dos actos de RSE externos y dos internos. Los internos reflejan el compromiso de ESSA con sus colaboradores y familiares al apoyarlos en su crecimiento personal y profesional, ya que tienen programas de préstamos de vivienda para los trabajadores y programa de becas de estudio para los hijos de los trabajadores. Se puede observar en las siguientes imágenes algunas de estas actividades.

---

<sup>234</sup> Ibid.

<sup>235</sup> ¿QUÉ ES RSE?. “La pirámide de RSE”. PDF. [en línea]. [Consultado el 14/03/2013]. Disponible en <[http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que\\_es\\_RSE.pdf](http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf)>



**Imagen 3**

Foto tomada de [www.essa.com.co](http://www.essa.com.co)<sup>237</sup>. La empresa aporta al mejoramiento de las condiciones educativas de los niños.

Por consiguiente, están los actos externos en la cual esta empresa proyecta una imagen de responsabilidad que va de la mano con su objetivo social y por tanto el interés por el beneficio de éstos. Por ejemplo, los programas de acceso al servicio de energía a través de generación fotovoltaica en escuelas rurales de difícil acceso; y los programas de educación a clientes en temas asociados al servicio de energía eléctrica, como: uso seguro de la electricidad, ahorro y uso eficiente de energía, entre otros, como se puede ver en las siguientes imágenes.

---

<sup>236</sup> ESSA. Actualidad [en línea]. [Consultado 01/05/2013]. Disponible en <http://www.essa.com.co/essa/actualidad.aspx?val1=291>

<sup>237</sup> Ibid.



**Imagen 4**

Foto tomada de [www.essa.com.co](http://www.essa.com.co)<sup>238</sup>. ESSA se preocupa por mejorar las relaciones cliente-empresa.



**Imagen 5**

Foto tomada de [www.essa.com.co](http://www.essa.com.co)<sup>239</sup>. La empresa comprometida con la constante inspección del servicio ofrecido a sus clientes.

<sup>238</sup> ESSA. Boletines de Prensa. [en línea]. [Consultado 01/05/2013]. Disponible en <http://www.essa.com.co/essa/actualidad.aspx?val1=291>  
<sup>239</sup> ESSA. Boletines de Prensa. [en línea]. [Consultado 01/05/2013]. Disponible en <http://www.essa.com.co/essa/actualidad.aspx?val1=291>

Como oportunidad de mejora, esto permite que la distribuidora tenga en cuenta las actividades de RSE que proyecten de manera positiva la imagen de la empresa, más aún en su proceso de recordación y reconocimiento para que pueda alcanzar un posicionamiento adecuado en el mercado.

Consecutivamente a esta variable de Imagen Corporativa, se tienen en cuenta las ventajas que trae incorporar este tipo de políticas socialmente responsables porque

“Las empresas que se comprometen con la RSE, empiezan progresivamente a experimentar beneficios, cuando la RSE se convierte en un elemento diferenciador entre la empresa y otras del sector. La RSE mejora las relaciones empresa-grupos de interés, genera mayor productividad, mejora la imagen corporativa y la reputación empresarial, genera credibilidad, atrae inversionistas, mejora el clima laboral, aumenta el compromiso por parte de los trabajadores”<sup>240</sup>.

Mencionado esto, es pertinente que la distribuidora tenga en cuenta dichas ventajas. Es cierto que la RSE es de carácter voluntario, pero estos beneficios incentivan su aplicación generando un plus en las empresas.

Es por esto que cabe resaltar en esta variable el indicador de Reputación Organizacional, la cual se mencionó en la entrevista como la percepción que tiene la sociedad sobre la empresa:

“La reputación de la empresa es su principal activo intangible, y es la percepción que la sociedad tiene de ella. En este sentido, el desarrollo de estrategias y actividades de RSE que sean visibles y favorables para los grupos de interés, tienen el potencial de reforzar su reputación o imagen. De igual manera, cuando las prácticas son percibidas de manera

---

<sup>240</sup> VARGAS, Op cit., anex 7.

negativa, pueden opacar o disminuir la imagen y reputación de una empresa, así la calidad de sus productos y servicios, sea excelente”<sup>241</sup>.

En este sentido, es importante desarrollar estrategias y actividades de RSE de manera visible y favorable para los *stakeholders* ya que éstos son los que tienen el potencial de reforzar la reputación o imagen de la empresa negativa o positivamente.

Aquí conviene detenerse en la variable e indicador: Imagen Corporativa y Reputación Organizacional ya que es importante mencionar otro factor relevante en estos aspectos, y es la capacidad de elección de los consumidores a la hora de comprar un producto de cualquier empresa según su compromiso social. Se dice “que el compromiso social de una empresa es muy importante a la hora de decidir comprar sus productos o servicios, y un 46% lo consideran bastante importante”<sup>242</sup>, lo que de cierto modo quiere decir que hay un porcentaje de influencia a la hora de consumir algún producto de la empresa según sus políticas de RSE. No cabe duda que

“Los consumidores buscan expresar algo de lo que son, o de lo que aspiran a ser (Belk, 1988). Hoy en día, las marcas, entidades simbólicas por naturaleza, se han convertido en un instrumento privilegiado de satisfacción de necesidades de definición personal. En este contexto, el intento de las marcas por posicionarse en la mente de los públicos no se basa exclusivamente en atributos funcionales, sino que es fundamentalmente un intento de diferenciar simbólicamente a la marca respecto a la competencia, un esfuerzo porque la marca “signifique” una cosa diferente para los consumidores”<sup>243</sup>

Resumiendo, la aplicación de estas políticas socialmente responsables son un valor agregado para la marca de las empresas, en este caso para Distribuidora

---

<sup>241</sup>VARGAS, Op cit., anex 7.

<sup>242</sup> BIGNE, Enrique y CURRÁS, Rafael. ¿INFLUYE LA IMAGEN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA INTENCIÓN DE COMPRA?. EL PAPEL DE LA IDENTIFICACIÓN DEL CONSUMIDOR CON LA EMPRESA.PDF. [En línea]. [Consultado: 14/03/2013]. Disponible en <[http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR0032008010.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR0032008010.pdf)>

<sup>243</sup> BIGNE y CURRÁS, Op cit.

Rayco S.A.S., lo que permite que se diferencie de las otras marcas en el mercado y por tanto sea de preferencia para un nuevo grupo de personas que concuerda con dichos ideales, lo que genera beneficios económicos y una imagen favorable para la empresa.

Una vez concluida esta idea, es oportuno mencionar otra variable significativa que se presentó en la entrevista, Clima Organizacional, en la cual la entrevistada mencionó un aspecto importante en la empresa y es la posición de los colaboradores frente a estos actos de RSE. Describió la posición de sus colaboradores como positiva, debido a que empiezan a actuar con mayor motivación, compromiso y sentido de pertenencia hacia la misma empresa, generando beneficio para la misma.

Es pertinente traer a colisión que “los colaboradores son necesarios para el éxito de cualquier empresa, y en la medida en que estén más capacitados, más motivados, mejor tecnificados y con buenas condiciones laborales, la competitividad de la empresa será mayor logrando así maximizar la productividad de las empresas”<sup>244</sup>. Quizá entonces al dar a conocer dichos planes en el público interno de la empresa, permitiendo su participación ya sea de opinión o de ejecución de las mismas, genera sentido de pertenencia hacia la empresa y esto es lo que básicamente se quiere conseguir en la empresa de estudio para que de este modo sean sus colaboradores los que impulsen la sostenibilidad y el posicionamiento de la marca en el mercado.

Además, como ayuda para conseguir lo anteriormente dicho, es importante tener medios de comunicación tanto internos como externos para dar a difundir los planes de RSE a sus públicos de interés. ESSA cuenta con Intranet; Revista “Nuestra empresa”; Red interna de audio “ESSA contigo”, como medios internos. Externamente difunden dichos planes a través del Programa de TV “ESSA es mi gente”, que se transmite en el canal regional TRO; programas radiales; y el

---

<sup>244</sup> ¿QUÉ ES RSE?, Op cit.

Informe de sostenibilidad que puede ser consultado en la página web de la compañía [www.essa.com.co](http://www.essa.com.co).

Teniendo en cuenta esto se implica la variable de Flujo, Canales y Difusión de la Comunicación, ya que se tienen en cuenta los medios pertinentes para dicho objetivo. Internamente para que haya una disposición de trabajo en grupo en pro a los públicos de la empresa. Y externamente con el fin de dar a conocer la marca de la empresa como una organización comprometida con el desarrollo social e individual de sus públicos. “Un adecuado flujo de comunicación en una organización, tanto para sus públicos internos como externos, facilita que los objetivos para los que fue creada se cumplan; además de promover actitudes favorables de los públicos a la organización, las cuales son indispensables para que ésta subsista y se desarrolle”<sup>245</sup>. Es por esto que es importante tener en cuenta los medios de comunicación en una organización. Para finalizar el desarrollo de esta entrevista,

“En ESSA, la RSE es un eje transversal a las operaciones del negocio, por tanto, las actividades de RSE deben estar orientadas a la estrategia y corresponder a un gana-gana que beneficie de igual manera tanto a la empresa, como al grupo de interés al cual va dirigida la actividad. De esta manera, cualquier actividad podría ser de RSE, siempre y cuando cumpla con el requisito anterior. Si se trabaja de manera aislada no corresponde a RSE”<sup>246</sup>.

Es decir, que llámese mecenazgo, patrocinio, donaciones, entre otros, si estas actividades van de la mano con generar un beneficio tanto para la empresa como para la sociedad y otros públicos de interés son consideradas propias de la RSE.

Para recapitular este índice, *el benchmarking* en la empresa ESSA permitió comparar positivamente la aplicación y ejecución del concepto de RSE, ya que es una empresa que ha aplicado este nuevo estilo de operación en sus políticas

---

<sup>245</sup>AYÓN, Rosa María. Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre. [En línea]. [Consultado 01/05/2013]. Disponible en <<http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>>

<sup>246</sup>VARGAS, Op cit., anexo 7.

corporativas haciéndolo de manera adecuada, y generando un bienestar en sus públicos de interés. Es por esto que debe ser tenido en cuenta por la empresa de estudio para aplicar estas ventajas en sus procesos y así proyectar una imagen positiva en el mercado.

#### **4.2 ENTREVISTA *BENCHMARKING* GAMAS.**

Continuamente, en este índice se desarrollará la entrevista a la empresa GAMAS en el cual se obtuvo resultados óptimos para el desarrollo de las estrategias del plan de comunicación de Distribuidora Rayco S.A.S. con respecto a la RSE. La entrevista fue presencial y se realizó al *Gerente Administrativo y Financiero de GAMAS, Germán Martínez*.

Inicialmente se sigue teniendo en cuenta la variable de Apropiación de las Políticas Corporativas al exponer sus conocimientos previos sobre el tema principal de la entrevista: “La Responsabilidad Social Empresarial por un lado es cumplir con todos los parámetros de la ley y obviamente colaborar con el mejoramiento económico, social, ambiental, de las regiones en la cual la empresa ejerce”<sup>247</sup>. Es decir, el aporte al mejoramiento del entorno que está alrededor de la empresa. Sin embargo dejó a un lado el compromiso con el beneficio que también debe tener la empresa con su público interno, tal como lo indica la siguiente definición desde el enfoque gerencial: La RSE se tiene en cuenta en “una organización que trabaje en alianza con sus partes interesadas: trabajadores, clientes, proveedores, agentes sociales, comunidad donde desarrolla sus actividades”<sup>248</sup>, etc., es por esto que se debe tener en cuenta todos los *stakeholders* de la misma.

---

<sup>247</sup> MARTÍNEZ, Germán. Gerente Administrativo y Financiero “ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA RAYCO S.A.S. EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA”. Ver anexo 6.

<sup>248</sup> RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. Concepto de RSE. PDF. [consultado 16/03/2013]. Disponible en < <http://www.jccconta.gov.co/conferencia2009/responsabilidadsocial.pdf>>

De esta manera también hizo referencia a los parámetros que se deben tener en cuenta para poner práctica estas políticas sociales:

“Bueno, primero que todo, como te dije, es cumplir con los parámetros legales, entre eso está con la parte laboral, la parte tributaria, con todo los grupos de interés alrededor de la empresa como son proveedores, los mismo accionistas. Por otro lado la parte ambiental a pesar de que nosotros no somos productores, no tenemos desechos, si tenemos otros productos que tienen mucho hycopor, cartón, entonces también el buen manejo de esos desechos que no son contaminantes en sí pero si no se les da un buen manejo si pueden generar un impacto ambiental; y en el mismo uso de la papelería, o sea reciclar al máximo, evitar imprimir innecesariamente, son todos esos aspectos”<sup>249</sup>.

Con base a esta respuesta es importante destacar como oportunidad de mejora profundizar en el conocimiento de los parámetros legales que se deben tener en cuenta al aplicar estas políticas de RSE. Esto representa una ventaja para la distribuidora ya que con un mayor conocimiento de estos conceptos puede marcar diferencia y una ventaja en el mercado comercializador de electrodomésticos.

Por otra parte, para una variable distinta, se pidió mencionar los actos sociales que realiza GAMAS para llevar a cabo la RSE en la empresa, en la cual el entrevistado respondió:

“Pues actividades específicamente encaminadas a eso realmente no tenemos como un programa para esa área. Nosotros nos preocupamos mucho porque la gente no imprima innecesariamente, pues por un caso específico. Lo que se pueda a hacer en PDF que no sea necesario tenerlo en documento físico no imprimirlo; que si hay papeles que no necesitan tenerlo en original pues hacerlo en reciclaje. Con respeto al

---

<sup>249</sup> Ibid.



rato, la verdad que con mucho correo electrónico se recuerda que no malgasten los recursos, por ejemplo que reutilicen los ganchos. Por un lado eso es un aspecto ambiental y también un aspecto económico de que también el estar comprando y botando no es útil para la empresa, entonces por correo electrónico se hace mucha campaña de eso”<sup>252</sup>. Es por esto que se relaciona con la variable de Flujos, Canales y Difusión de la Comunicación, en el cual el único medio para dar a conocer el plan interno que tiene GAMAS es el correo electrónico. De éste modo logran comunicarse entre sí para llevar a cabo la conciencia ambiental dentro de la organización. Sin embargo, esto puede ser una oportunidad de mejora para Distribuidora Rayco S.A.S. ya que de este modo puede implementar medios de comunicación más efectivos y eficaces.

Por otro lado, el gerente Administrativo y Financiero de GAMAS, al igual que la entrevistada de ESSA, también está de acuerdo con que la RSE permite mejorar positivamente la reputación corporativa de la empresa. Hace referencia a que la RSE “necesariamente genera impacto y desafortunadamente muchas empresas cumplen con una RS solo para nivel de marca. Pero creo que mientras se haga con intenciones sanas y reales pues el impacto y reputación no es tan importante sino que la empresa haga las cosas bien, como cada persona haga las cosas bien”<sup>253</sup>. Al afirmar esto, es necesario ubicar esta respuesta en la variable de Imagen Corporativa e indicador de Reputación Organizacional, ya que si la marca se da a conocer como una organización con compromiso social se verá favorecida la imagen de la misma que perciben los consumidores. Es pertinente destacar que las empresas deben “partir de la siguiente premisa: si no hay sociedad no hay empresa. Ninguna empresa podría haber llegado hasta donde llegó sin la ayuda de la sociedad y la sociedad no podría haber alcanzado su actual grado de desarrollo sin el correlativo progreso de la empresa”<sup>254</sup>

---

<sup>252</sup> MARTÍNEZ, Op cit., Ver anexo 6

<sup>253</sup> MARTÍNEZ, Op cit., Ver anexo 6

<sup>254</sup> FERNÁNDEZ, Daniel. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA. La Empresa y la Comunidad. [en línea]. PDF. [(Consultado: 18/03/2013)]. Disponible en <<http://www.nexus.org.ar/Responsabilidad%20%20social.pdf> >

Al respecto conviene decir que, la sociedad y la percepción que tenga sobre determinada marca son importantes para el posicionamiento de ésta en el mercado, para su sostenibilidad y para lograr su objetivo, ya que estos dos agentes se relacionan y hay una dependencia entre sí. Si bien es cierto lo que manifestó el entrevistado, hay que tener en cuenta que este compromiso social sea practicado de manera voluntaria y con una intención sana para obtener resultados favorables.

Sin embargo, GAMAS es una empresa que no se ha preocupado por realizar otros actos sociales en los que pueda reflejar un compromiso con la sociedad, medio ambiente, colaboradores, etc. pero si se tiene pensado en implementar más a fondo estas políticas más adelante, como lo manifestó en la entrevista: “La verdad no nos hemos dedicado mucho tiempo a pensar en esas cosas. Pero en junta si se ha hablado mucho de qué otros aspectos la empresa puede ser participe para construir una mejor ciudad, un mejor país”.<sup>255</sup> Este aspecto es una oportunidad de mejora y crecimiento de la empresa al contemplar la posibilidad de implementar más planes de RSE para llevarlos a cabo en algún momento de su crecimiento. En este sentido, Distribuidora Rayco S.A.S puede implementar más planes socialmente responsables como valor agregado y diferenciador de la empresa frente a las demás.

Ahora bien como conclusión de este capítulo es pertinente mencionar que entre más conocimiento y apropiación tenga la empresa, desde directivos hasta colaboradores, sobre el concepto de RSE mejor se llevarán a cabo estas políticas.

Además con esta entrevista se puede comparar la diferencia que existe entre GAMAS y ESSA sobre el tema central de la entrevista, ya que la empresa entrevistada en este ítem no ha trabajado en tener un mayor conocimiento de la RSE ni la práctica con mayor intensidad como es el caso de ESSA. Es por esto que Distribuidora Rayco S.A.S. debe apropiarse de manera adecuada dicho concepto y del mismo modo proponerlo de la mano con su ideología central.

---

<sup>255</sup>MARTÍNEZ, Op cit., Ver anexo 6

### 4.3 ENTREVISTA *BENCHMARKING* DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S

En este último ítem del desarrollo de las entrevistas es pertinente considerar la entrevista realizada a Distribuidora Rayco S.A.S. con el fin de dar a conocer las ideas que tiene ésta sobre el eje central del proyecto investigativo, RSE. Es por esto que los resultados que se obtuvieron al aplicar el *benchmarking* en esta empresa permitieron que en esta investigación se pueda observar y analizar el punto de vista de la misma antes de aplicar las estrategias comunicativas planteadas. Luego, se podrá analizar la imagen y posicionamiento de la empresa una vez aplicadas dichas estrategias.

La entrevista fue realizada al *Subgerente y Socio de Distribuidora Rayco S.A.S Rafael Eduardo Ardila Arenas*, quien inicialmente define el concepto de RSE como “devolverle un poquito o bastante a la sociedad”<sup>256</sup>. Es por esto que

“La idea de Responsabilidad Social implica que antes de tomar una decisión una persona o una empresa debe considerar los más amplios efectos que la misma podría tener para el interés público. Responsabilidad Social, por lo tanto, se refiere a la obligación que tiene una empresa de evaluar en el proceso de decisión los efectos de sus decisiones y acciones personas e institucionales sobre todo el sistema social”<sup>257</sup>.

Lo que quiere decir que la RSE es el efecto que se crea con la toma de decisiones o acciones socialmente responsables dirigidas a los *stakeholders*, generando en éstos impactos positivos que retribuyan un bien general por el consumo de la marca.

---

<sup>256</sup> ARDILA, Rafael Eduardo. Subgerente y Socio de DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S. “ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA RAYCO S.A.S. EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA”. Ver anexo 8.

<sup>257</sup> FERNÁNDEZ, Op cit.

En este sentido se tiene en cuenta la variable de Apropiación de las Políticas Corporativas ya que se analiza la percepción que tiene la empresa sobre el concepto de RSE para saber qué tanta apropiación tienen sobre este término, si es adecuado o no.

Del mismo modo, en esta variable se deben identificar los parámetros que debe tener en cuenta la empresa al momento de llevar a cabo los actos socialmente responsables, lo cual se respondió que “Distribuidora Rayco S.A.S. como tal no tiene ningún parámetro, los socios tienen un lineamiento muy claro”<sup>258</sup>. Sin embargo,

“Actualmente el certificar las actividades que pueden catalogar a una empresa como socialmente responsable, es de gran interés para la sociedad en general como para ellas, puesto que esto puede generar para esta última confianza a sus clientes, empleados o inversionistas; reflejar una mejor imagen corporativa; despertar un mayor grado de pertenencia de sus trabajadores; limitar los riesgos sociales o medioambientales, entre otros”<sup>259</sup>.

De aquí la importancia de seguir los parámetros legales que implica la RSE. De igual manera, es necesario citar nuevamente el testimonio de la entrevistada Luz Stella Vargas Abril, *Profesional Unidad de Planeación* en ESSA, quien mencionó los siguientes parámetros para aplicar la RSE:

- a) “Implantación: que comprende el Diagnóstico.
- b) Construcción de trayectoria: a partir del diagnóstico, establecer el plan de acción incorporando acciones de RSE en las decisiones y operaciones empresariales, y adhiriendo a estándares internacionales.
- c) Seguimiento y medición: Incluye plan de comunicaciones, elaboración de informe de sostenibilidad, verificación de resultados”.

---

<sup>258</sup> ARDILA, Op cit., anexo 8.

<sup>259</sup> APRENDE EN LÍNEA. “La responsabilidad social un valor agregado a la sociedad. al contador y a las organizaciones de hoy”. Una mirada a la normatividad: ¿obligatoria o voluntaria?. PDF. 48p [En línea]. [Consultado 01/05/2013] Disponible en <<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/adversia/article/viewFile/10955/10048>

Este es un claro ejemplo en el que se afirma que el *benchmarking* es importante para la investigación ya que permite extraer, en sano juicio, información de otras empresas para que de este modo la empresa de estudio pueda tenerlos en cuenta y así mejorar la práctica de estas ideas socialmente responsables. Por tanto permita optimizar los procesos internos y externos de la misma para proyectar una imagen positiva en sus *stakeholders*.

Seguido a esto en la variable de Imagen Corporativa se mencionan los actos de Responsabilidad Social que realiza Distribuidora Rayco S.A.S. a lo que el gerente Ardila afirmó: “Colegio Luis Carlos Galán y Liga de Ayudas. Colegio Luis Carlos Galán, nosotros entramos desde la parte administrativa financiera hasta la parte psicológica y apoyos económicos.

Internamente tenemos actividad de RSE con todos los empleados; por ejemplo el Gerente Administrativo y Financiero hace parte del comité administrativo y financiero del Colegio Luis Carlos Galán, uno de los colegios más pobres de Bucaramanga.

Es un proyecto que se llama Proyecto Padrino que es de apadrinar un colegio, entonces el Gerente Financiero de la compañía asesora de manera continúa las finanzas, la administración y la gestión del Colegio Luis Carlos Galán. Así mismo todas las gerencias.

Está la Fundación RAYCO que es para direccionar todos los recursos económicos de manera más eficiente y poder multiplicar las ayudas.

Y sobre el medio ambiente tratamos de hacerlo. Hace unos años tenemos un proyecto para unificación y estandarización de flotas y homologación y definición de edades del Parque Automotor de la Compañía ya que somos 25, 26 vehículos y estamos en un proyecto de manejo documental, digitalización de documentos para bajar la papelería en un 70%, no solamente nos genera un sobre corto sino

estamos usando demasiado papel”<sup>260</sup>. Se deduce entonces que, Distribuidora Rayco S.A.S. es una empresa que se caracteriza por tener una variedad de actividades de RSE en las cuales abarca sus públicos de interés, como los colaboradores, instituciones, comunidad, medio ambiente, etc. Por consiguiente, es pertinente hacer énfasis en que

“El carácter voluntario no es la única característica en la exploración del concepto de R.S.E, también encontramos que involucra a toda la organización, lo cual es completamente válido. Para lograr un verdadero impacto social se requiere un compromiso no sólo de los directivos sino de cada uno de los funcionarios de la organización. La empresa debe crear una cultura de solidaridad y concienciar a los empleados de su papel en la sociedad para que las acciones que tomen sean benéficas dentro y fuera de la organización”<sup>261</sup>.

Esto hace referencia a la importancia de trabajar en equipo para poder alcanzar los objetivos de la empresa con la aplicación de nuevas políticas, como es el caso de la RSE que será el valor agregado de la misma.

Seguidamente, en esta misma variable de Imagen Corporativa se tiene en cuenta las ventajas que trae incorporar estas políticas socialmente responsables, a lo que responde el entrevistado que solo trae beneficios tributarios. Sin embargo, es necesario destacar que no sólo trae dichos beneficios.

“Diversas empresas comprometidas con la Responsabilidad Social han experimentado beneficios tanto cuantitativos como cualitativos en su operación general. Es así como a través de los años se ha comprobado que una política de responsabilidad social empresarial alineada con las metas estratégicas y la cultura interna de la empresa tiene como resultado el mejoramiento de su desempeño financiero, la reducción de

---

<sup>260</sup> ARDILA, Op cit., anexo 8.

<sup>261</sup> OSPINA. Edwin David, RUÍZ Ángela María. SOTELLO, María Fernanda. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: UN VALOR AGREGADO A LA SOCIEDAD, AL CONTADOR Y A LAS ORGANIZACIONES DE HOY. Una mirada a la normatividad: ¿obligatoria o voluntaria? PDF. [En línea]. [Consultado 20/03/2013]. Disponible en <<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/adversia/article/viewFile/10955/10048>>

costos operativos y /o el mejoramiento en la imagen de su marca y reputación”<sup>262</sup>.

Esto resume que la empresa se vería beneficiada en todos los procesos internos y externos al aplicar la RSE si ésta se alinea con la ideología de la empresa, la cultura organizacional y las metas corporativas.

Por otro lado, en Clima Organizacional, en Distribuidora Rayco S.A.S. se destaca la disposición de ayuda, compromiso y entrega frente a la RSE por parte de los colaboradores. Lo que es una ventaja para la misma ya que los colaboradores son quienes llevan a cabo estos actos sociales y entre más trabajo en equipo exista y haya un bienestar laboral, mejor serán los resultados.

Seguido a esto el entrevistado da su opinión sobre la idea de que la RSE permite mejorar la reputación de la empresa: “No nos importa. Desafortunadamente nos dan demasiados premios pero no alcanzan los recursos para hacer lo suficiente y nosotros la responsabilidad social nunca la hemos visto como un negocio o como un estandarte, de hecho la compañía nunca ha hablado de las ayudas o de todas las participaciones que hace en la comunidad”<sup>263</sup>.

Aunque Distribuidora Rayco S.A.S. ha sido reconocida con premios por sus actividades sociales, la empresa no las lleva a cabo con el fin de mejorar la reputación de la misma. Sin embargo, como oportunidad de mejora es importante tener en cuenta que la RSE si aporta al mejoramiento de la imagen y reputación de la empresa. Por consiguiente se relaciona la variable Imagen Corporativa y el indicador de Reputación Organizacional. Entonces se puede afirmar que,

“En este sentido, tanto desde el punto de vista profesional como científico parece concluirse que la principal virtud de este recurso, desde una perspectiva de largo plazo, parece estar en sus efectos positivos sobre la reputación corporativa. Así, desde el punto de vista de la dirección aplicada, los estudios demuestran que las prácticas dirigidas a mejorar la

---

<sup>262</sup> FECHAC. Qué ventajas otorga la RSE?. [en línea]. [Consultado 01/05/2013] Disponible en <<http://www.fechac.org/web/rse3.php>>

<sup>263</sup> ARDILA, Op cit., anexo 8.

responsabilidad social corporativa son altamente positivas para la rentabilidad de las compañías en su estrategia de largo plazo. Así mismo, la mejora de la reputación de la empresa es el “motor impulsor” de la estrategia dirigida a invertir en responsabilidad social”<sup>264</sup>.

Con esto se enfatiza en la mejora de la Reputación de la empresa por medio de la RSE. Por último, al no tener en cuenta las ventajas y los beneficios que trae aplicar estas prácticas sociales, tampoco se tiene en cuenta implementar los medios necesarios a la hora de dar a conocer estos actos. “No nos interesa, y no los critican mucho”. Afirmó el entrevistado.

Teniendo en cuenta que en esta variable de Flujos, Canales y Difusión de la Comunicación, Distribuidora Rayco S.A.S. no tiene medios de comunicación para difundir y dar a conocer los planes de RSE, se originó la idea de crear una estrategia en la que se propongan dichos medios ya que la comunicación y los canales para aplicar adecuadamente dichos actos son necesarios para darlos a conocer en los públicos de interés. Internamente para mantener informados a los colaboradores y del mismo modo hacerlos participes. Y externamente para que la comunidad y otros públicos estén enterados de los movimientos de la empresa y de esta manera se genere recordación de la marca.

Con todo esto, a manera de conclusión, es importante tener en cuenta que hay aspectos que se destacaron como oportunidad de mejora para la empresa de estudio. *El benchmarking* aplicado en esta empresa permitió encontrar las debilidades que se tiene frente a las otras empresas con respecto al concepto de RSE, como es en el caso de ESSA que está fortalecida en dicho tema. Es por esto que se diseñaron estrategias que permitan fortalecer dicha apropiación y aplicación de manera adecuada, para que Distribuidora Rayco S.A.S. se diferencie por tener un nuevo estilo de operación empresarial.

---

<sup>264</sup> La RSC como estrategia de comunicación para lograr el incremento de la reputación corporativa. “La Responsabilidad Social de la Empresa como determinante de la Reputación Corporativa”.PDF. [En línea]. [consultado 20/03/2013]. Disponible en <<http://www.aeic2010malaga.org/upload/ok/90.pdf>>

Una vez analizadas y desarrolladas las entrevistas anteriores es pertinente enfatizar en que *el benchmarking* permitió conocer a grandes rasgos la apropiación y aplicación del concepto de RSE en la empresa de estudio frente a las otras organizaciones.

En este sentido, una de las principales conclusiones que se obtuvieron con este método, es que Distribuidora Rayco S.A.S. puede fortalecer el conocimiento y así mismo la aplicación adecuada de sus planes de RSE teniendo en cuenta las ventajas que se identificaron. En este caso teniendo como patrón de seguimiento a la empresa ESSA ya que ésta tiene una apropiación de la RSE más adecuada en el cual se tiene en cuenta todos los *stakeholders* de la organización. Así mismo, como se pudo observar en la entrevista, tiene una variedad de actos sociales en los que compromete a dichos públicos de interés, lo que posiblemente le da un plus a esta organización frente a la competencia, proyectando una imagen positiva de la misma ya sea como una empresa comprometida y socialmente responsable.

Una de las actividades más destacadas en ESSA son los programas de préstamos de vivienda para los trabajadores y los programas de educación a clientes en temas asociados al servicio de energía eléctrica como: uso seguro de la electricidad, ahorro y uso eficiente de energía, entre otros.

Del mismo modo, Distribuidora Rayco S.A.S. también realiza actividades en colegios de Bucaramanga, como en el Colegio Luís Carlos Galán, en el cual trabajan desde la parte administrativa hasta la parte psicológica y apoyos económicos. Y por otra parte tiene la Fundación RAYCO que permite direccionar todos los recursos económicos de manera más eficiente y así mismo poder multiplicar las ayudas.

Sin embargo, en el caso de GAMAS sólo se practica un acto de RSE en el que se tiene en cuenta el medio ambiente; incentivando a sus colaboradores al reciclaje de la papelería. Esto es un indicio de que la empresa manifiesta poco compromiso

al practicar de manera constante estos actos responsables como se evidenció en la entrevista.

Es por esto que las debilidades que se encontraron en la empresa GAMAS debido a que practica escasamente la RSE en sus procesos y no han implementado en su totalidad la RSE en sus políticas, como dijo el Gerente Administrativo Financiero de la organización, también deben ser tenidas en cuenta por Distribuidora Rayco S.A.S. para tratar de evitar pasar por las mismas debilidades y a cambio pueda implementar un nuevo estilo operacional que le permita ganar un posicionamiento y reconocimiento positivo en el mercado.

Por otra parte, otro aspecto que cabe resaltar son los medios de comunicación utilizados para dar a conocer estos planes de RSE, sean internos o externos. Distribuidora Rayco S.A.S no está interesada en darlos a conocer entre sus colaboradores y tampoco a sus públicos externos: “No nos interesa, y no los critican mucho” como lo afirmó el subgerente *Rafael Ardila*.

Es por esto que también se concluye que otra oportunidad de mejora es implementar los medios de comunicación pertinentes en la empresa de estudio para que todos trabajen hacia un mismo objetivo con respecto a la RSE. Este es el caso de la empresa ESSA que cuenta con una intranet, una revista, una red interna de audio, y externamente con el programa de TV “ESSA es mi gente”, programas radiales, y la página web [www.essa.com.co](http://www.essa.com.co). Por esto, hay un mayor conocimiento tanto interno como externo sobre dichos planes de RSE lo cual hace que la empresa adquiera un valor agregado en el mercado.

Con base a lo anterior, la comunicación es el eje central de las organizaciones, es por esto que es importante que existan los medios propicios para dar a conocer la RSE ya que de esta manera se pueden optimizar los procesos internos de la empresa que dará como resultado una imagen positiva percibida por sus públicos externos, que es lo que actualmente busca Distribuidora Rayco S.A.S. para posicionar adecuadamente su marca.

Para finalizar, *el benchmarking* permitió encontrar algunas amenazas y debilidades que presenta la empresa de estudio frente a las otras empresas analizadas; bien es cierto que si existe una mejor apropiación del concepto internamente, se pueden llevar a cabo estas prácticas de manera exitosa lo cual va a beneficiar a la misma empresa, sea con beneficios tributarios, recordación de la marca por implementar la RSE, ganar un posicionamiento adecuado en el mercado, entre otros, y esto se puede evidenciar con la empresa ESSA que se con este método investigativo se diferenciò positivamente de GAMAS y Distribuidora Rayco S.A.S.

## 5. DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S EN LA SOCIEDAD: PLAN DE COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO INTEGRADOR DE LA NOTORIEDAD EMPRESARIAL

Todo objetivo de comunicación requiere del desarrollo de unas estrategias coordinadas sobre todas las actividades a elaborar dentro de una organización, pues éstas son las encargadas de trazar las directrices a seguir dentro de una empresa, por lo tanto este capítulo pretende dar a conocer la importancia de la comunicación interna y externa de Distribuidora Rayco S.A.S. con sus *stakeholders* por medio de un Plan de Comunicación direccionado a la difusión de los planes de RSE que actualmente desarrolla la organización.

En este orden de ideas, es importante resaltar que el Plan de Comunicación se elaboró mediante un análisis exhaustivo de la información recopilada por los diferentes métodos de investigación aplicados a los *stakeholders*, quienes arrojaron resultados pertinentes en donde se identificaron una serie de problemáticas a las cuales se les brindarán solución oportuna en dicho plan. El Plan de Comunicación es una herramienta que “convierte las estrategias en tarea de todos los públicos de la entidad”<sup>265</sup>. Es decir, éstas actúan como mecanismos facilitadores para alcanzar la finalidad del plan.

De igual modo, es importante resaltar que dicho Plan de Comunicación viene siendo:

---

<sup>265</sup> HERNÁNDEZ, Andrés Esteban. Plan De Comunicación Estratégica. Video Conferencia UTPL. [en línea]. [consultado 04/02/2013]. Disponible en < [www.slideshare.net/videoconferencias/plan-de-comunicacion-estrategica](http://www.slideshare.net/videoconferencias/plan-de-comunicacion-estrategica)>

“Una herramienta de gestión compleja, sofisticada y no necesariamente costosa para la empresa que decide adoptarla. No es cierto que un plan de comunicación sea únicamente accesible para entidades con presupuestos elevados y con un alto nivel de gestión. Por el contrario, toda unidad de negocio tiene su estrategia de comunicación y por tanto, el plan debe responder a unas pautas de actuación que toda empresa tiene establecidas”<sup>266</sup>.

Por ende, éste se elaboró para Distribuidora Rayco S.A.S. con la finalidad de crear o generar más valor para la compañía, y así mismo poder ser percibida como una de las empresas más reconocidas en las ciudades donde se encuentran, como promotora de RSE en la sociedad.

Finalmente, el objetivo de este capítulo es priorizar los proyectos e iniciativas de la compañía, determinando los públicos estratégicos con el fin de satisfacerlos a todos y que de igual modo la empresa obtenga un beneficio a largo plazo por medio del Plan de Comunicación Estratégico enfocado en la difusión exitosa de los planes de RSE que realiza Distribuidora Rayco S.A.S. Para esto, se dará a conocer una serie de estrategias de comunicación con base al DOFA que se realizó con anterioridad, el cual facilitará el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización propuestos en el Plan Estratégico de Comunicación.

A continuación, el capítulo se estructurará de acuerdo con cuatro temáticas o variables centrales que se trataron en el DOFA y mediante las cuales se desarrollaron unas estrategias entendidas como “elementos que dan origen a toda una serie de definiciones operativas en cada una de las áreas de la organización, constituyendo una guía a partir de la cual la empresa toma decisiones claves”<sup>267</sup> todo ello lleva consigo una serie de tácticas, acciones y actividades que se tendrán que llevar a cabo para poder cumplir la totalidad del

---

<sup>266</sup> RIBERA, Xavier. El Plan De Comunicación. [en línea] [consultado 12/03/2013]. Disponible en <link,http://www.impivadisseny.es/es/comunicacion-e-imagen/empresa-y-comunicacion/el-plan-de-comunicacion.html>

<sup>267</sup> PORTER, Michael. NEWSLETTER DE OPCION. Consultores, Área de Consultoría Organizacional, ¿Qué es estrategia. PDF. p. 1. [en línea]. [consultado 12/03/2013]. Disponible en [http://opcion.com.uy/recursos/pdf/publicaciones/opcion\\_estrategia\\_porter.pdf](http://opcion.com.uy/recursos/pdf/publicaciones/opcion_estrategia_porter.pdf)

Plan de Comunicación que se planteó para la solución de algunas problemáticas identificadas en la empresa de estudio.

## 5.1 IMAGEN CORPORATIVA

Una de las principales temáticas que fueron abordadas en el DOFA es la Imagen Corporativa. Ésta resulta ser “el conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada compañía, es decir, es lo que la empresa significa para la sociedad y cómo es percibida”<sup>268</sup>. Es por esta razón que se creó una estrategia que apunta a mejorar el nivel de percepción que los diferentes *stakeholders* tienen de la compañía. Ya que una organización está comunicando constante, directa e indirectamente con cada una de las actuaciones que ésta realiza. En consecuencia con lo anterior, la primera estrategia que se plantea es “Una Pasión Que Nos Une”.

## 5.2 UNA PASIÓN QUE NOS UNE

En esta estrategia se pretende realizar una campaña de comunicación y publicidad mostrando la trayectoria y experiencia que tiene la organización en la sociedad, en el cual se muestre algunos de los planes de RSE que maneja la compañía.

Dicha estrategia se va a implementar con el fin de afianzar y fortalecer la imagen corporativa en sus *stakeholders*, ya que la Imagen Corporativa en la actualidad ha cobrado gran importancia, puesto que ésta, está conformada por un conjunto de

---

<sup>268</sup> DEFINICIÓN ABC. Imagen Corporativa. [en línea]. [consultado 04/03/2013]. Disponible en <<http://www.definicionabc.com/comunicacion/imagen-corporativa.php#ixzz2LYfAHduG>>

elementos los cuales le atribuyen a la compañía una imagen sólida y con atributos positivos en la sociedad; es por esto que el reconocimiento de una marca, producto o servicio hace que una compañía esté presente en la recordación de los clientes, quienes la tendrán o no en cuenta al momento de tomar una decisión de compra dependiendo de la calidad de los atributos que la organización ofrezca. Ya que según *Scott Talgo*, “una marca que llega a su mente consigue un comportamiento, una marca que llega al corazón consigue un compromiso. Cuando el vínculo que existe entre producto y cliente es emocional, el posicionamiento se da en el corazón; cuando el vínculo que existe es más racional, el posicionamiento se da en la mente.”<sup>269</sup> De acuerdo con la cita anterior es pertinente decir que las organizaciones les deben apuntar a fidelizar a sus clientes por medio de la combinación de publicidad y calidad de sus productos para que el objetivo de la organización se cumpla tanto de forma emocional y racional generando una recordación en sus clientes.

De igual modo, cabe resaltar que esta estrategia va a dirigida a satisfacer las necesidades corporativas de la compañía, pues de acuerdo con el testimonio del subgerente de la organización *Rafael Eduardo Ardila Arenas*,

“La verdad muy poco trabajamos revista, prensa y radio. Nos gusta hacer más de lo que decimos que hacemos. Las revistas van dirigidas a los públicos en general más como planes comerciales, apoyado en un equipo de fútbol, no lo mostramos por más, a pesar de que años atrás somos acreedores de condecoraciones y premios y muchos reconocimientos por parte de empresas y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. A nivel nacional se hacen los apoyos pero más a nivel Santander y más en Bucaramanga.”<sup>270</sup>

Por tal razón es importante implementar dicha estrategia que según *Alfred Chandler JR.* define como, “la determinación de metas y objetivos básicos de

---

<sup>269</sup> CARBAJAL, Enrique Berrospi. “Las marcas que llegan al corazón”. [en línea]. [consultado 20/03/13]. Disponible en <<http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=47700>>

<sup>270</sup> ARDILA, Op cit., anexo 8.

largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.”<sup>271</sup> Por ende, puede definirse como un conjunto de actividades, fines y recursos que se analizan, organizan y plantean de tal manera que cumplan con los objetivos de la organización en un determinado tiempo.

Este es el caso de Distribuidora Rayco S.A.S. donde se realizó un Plan de Comunicación dirigido a la definición y reorganización de los planes de RSE que la empresa tiene actualmente, haciendo uso óptimo y adecuado de la Comunicación Organizacional Estratégica interna y externa que ayude a apalancar la difusión y entendimiento de dichos planes de RSE dentro y fuera de la organización.

Para la creación del Plan Estratégico de Comunicación, se hizo necesario la realización de un estudio el cual fue basado en un mecanismo de medición de diferentes temáticas de importancia de la compañía llamado DOFA, el cual viene siendo “una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite”<sup>272</sup> con base a lo anterior, cuando estas debilidades y fortalezas son analizadas por la compañía se procede a hacer un cruce de las mismas para elaborar una serie de estrategias que ayuden a subsanar las problemáticas de la empresa. En el siguiente DOFA de la primera variable se muestran unas características destacadas de la siguiente temática.

---

<sup>271</sup> JR CHANDER, Alfred. Strategy and Structure, 1962. “¿Qué es una estrategia y cómo se elabora?. [en línea]. [consultado 20/03/2013]. Disponible en <<http://es.scribd.com/doc/17273222/Que-Es-Una-Estrategia-y-Como-Se-Elabora>>

<sup>272</sup> RICOVERI MARKETING. “El análisis del D.O.F.A”. [en línea]. [consultado 20/03/2013]. Disponible en <<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id14.html>>

## DOFA IMAGEN CORPORATIVA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<p><b>F1:</b> Es una compañía con 36 años de creada, lo que genera una imagen de tradición</p> <p><b>F2:</b> En todas las oficinas y almacenes está presente la marca Rayco S.A.S.</p> <p><b>F3:</b> El uniforme institucional tiene el logo</p> <p><b>F4:</b> Todos los colaboradores portan el carnet con el logo</p> <p><b>F5:</b> Tiene definido sus públicos objetivo</p> <p><b>F6:</b> Los correos institucionales tienen el logo Rayco</p> <p><b>F7:</b> La página web y el facebook tiene el logo de Rayco actualizado</p> <p><b>F8:</b> Las personas definen la empresa de calidad y tradición</p> <p><b>F9:</b> La empresa patrocina eventos deportivos y escuelas de pocos recursos económicos</p> <p><b>F10:</b> Los públicos la definen con atributos</p>	<p><b>D1:</b> La empresa es más reconocida por los estratos 1,2 y 3</p> <p><b>D2:</b> Ha cambiado 2 veces de persona jurídica.</p> <p><b>D3:</b> No se han actualizado todos los documentos con el nuevo cambio de imagen, no la fachada exterior de todos sus almacenes.</p> <p><b>D4:</b> La línea Grandes Marcas no es tan reconocida como Almacenes Rayco.</p> <p><b>D5:</b> Rayco no ha dado a conocer públicamente su nueva imagen</p> <p><b>D6:</b> La gente no asocia la imagen Rayco con actividades de Responsabilidad Social</p> <p><b>D7:</b> No existe un sistema de medición sobre las ventajas y desventajas de la imagen.</p>

	positivos	
<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O1:</b> Ninguna otra comercializadora tiene tanta trayectoria</p> <p><b>O2:</b> Cambio de imagen reciente</p> <p><b>O3:</b> Más publicidad exterior</p> <p><b>O4:</b> Variedad de marcas en sus puntos de venta y de calidad</p> <p><b>O5:</b> Actualización del logo en todos los documentos externos e internos</p> <p><b>O6:</b> Patrocinio de eventos masivos</p> <p><b>O7:</b> Implementación de un sistema de medición de imagen</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p><b>F1+F5+F8+O1+O3:</b> Crear una campaña publicitaria por diferentes medios de comunicación, dirigido a sus públicos externos, para dar a conocer la trayectoria de la empresa y fortalecer sus atributos de calidad y tradición.</p> <p><b>F2+F3+F4+F6+F7+O2+O4+O5:</b> Fortalecer y afianzar el cambio de imagen reciente en las oficinas y diferentes puntos de ventas en Rayco por medio del carnet, del correo electrónico, uniformes, redes sociales y otros medios de comunicación.</p> <p><b>F9+F10+O3+O6=</b> Crear una publicidad exterior, diferente a la promoción de sus productos, en el que se reconozca la participación de la marca en eventos deportivos y otras actividades en la</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p><b>D1+D5+D4+O2+O3:</b> Realizar eventos y actividades en el que se pueda incorporar clientes potenciales de estrato 4,5, y 6, sin olvidar los existentes, para dar a conocer el reciente cambio de imagen, líneas de servicios y productos de la empresa.</p> <p><b>D3+O5=</b> Actualizar los documentos y medios de comunicación internos y externos con el nuevo cambio de imagen.</p> <p><b>D7+O7=</b> Crear e implementar un sistema de medición de imagen para analizar las ventajas y desventajas de la misma.</p>

	comunidad para favorecer la imagen de la empresa.	
<p><b>Amenazas</b></p> <p><b>A1:</b> Algunas empresas de la competencia manejan mejor servicio al cliente</p> <p><b>A2:</b> Algunas empresas de la competencia son más reconocidas que Rayco</p> <p><b>A3:</b> Algunas empresas de la competencia manejan precios más bajos en algunos productos</p> <p><b>A4:</b> Algunas empresas de la competencias ofrecen mejores productos (en tecnología, en calidad)</p> <p><b>A5:</b> Las empresas de la competencia patrocinan eventos masivos</p> <p><b>A6:</b> Algunas empresas</p>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p><b>F2+F5+F6+F7+A2+A6:</b> Incorporar en los correos, página web, y Facebook la marca de la empresa e integrar otros medios que permitan el reconocimiento de la imagen corporativa en clientes potenciales.</p> <p><b>F5+F9+F10+A5+A6:</b> Definir los públicos objetivos para hacer presencia con algunos colaboradores en los eventos masivos donde se encuentren sus públicos y que realiza o patrocina la empresa la empresa para posicionar la imagen de la misma.</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p><b>D6+A2+A6:</b> Invitar a medios de comunicación y a la comunidad a los eventos de RSE que lleva acabo la empresa para generar recordación de marca y una imagen favorable en sus públicos.</p>

tienen mejor posicionada  
su marca e imagen

Con base al DOFA que se muestra en el cuadro de arriba surge la estrategia global o marco mencionada anteriormente, la cual se da por medio del cruce de fortalezas y debilidades encontradas en la organización. Algunas de esas fortalezas encontradas en Distribuidora Rayco S.A.S. son: compañía con 36 años de creada, lo que genera una imagen de tradición; en todas las oficinas y almacenes está presente la marca de la empresa; el uniforme institucional tiene el logo de la misma; todos los colaboradores portan el carnet con el logo; tienen definidos sus públicos objetivos; los correos institucionales tienen el actual logo de la empresa al igual que la página web y la red social Facebook ; las personas definen la empresa en dos palabras: calidad y tradición; la empresa patrocina eventos deportivos y escuelas de pocos recursos económicos; los públicos la definen con atributos positivos.

Por otro lado las debilidades que se encontraron en la empresa son: la empresa es más reconocida en los estratos 1,2 y 3; ha cambiado 2 veces de persona jurídica; no se han actualizado todos los documentos con el nuevo cambio de imagen; la fachada exterior de todos sus almacenes; la línea Grandes Marcas no es tan reconocida como Almacenes RAYCO; la empresa no ha dado a conocer públicamente su nueva imagen; la gente no asocia la imagen de la distribuidora con actividades de RSE; y no existe un sistema de medición sobre las ventajas y desventajas de la imagen relacionadas con dicha variable. Por tal razón el cruce de estas fortalezas y debilidades arrojaron unas posibles soluciones a las problemáticas que se encuentran en la empresa.

De igual modo se diagnosticaron unas amenazas las cuales son: algunas empresas de la competencia manejan mejor servicio al cliente; algunas empresas de la competencia son más reconocidas que la empresa de estudio; algunas empresas de la competencia manejan precios más bajos en algunos productos; algunas empresas de la competencias ofrecen mejores productos (en tecnología, en calidad); las empresas de la competencia patrocinan eventos masivos; algunas empresas tienen mejor posicionada su marca e imagen. También se encontraron

unas oportunidades las cuales se pueden aprovechar al máximo, estas son: ninguna otra comercializadora tiene tanta trayectoria; cambio de imagen reciente; publicidad exterior; variedad de marcas en sus puntos de venta y de calidad; actualización del logo en todos los documentos externos e internos; patrocinio de eventos masivos; implementación de un sistema de medición de imagen.

Finalmente después de analizar todas estas características se realizó el cruce que arrojó estrategias para lograr lo anteriormente mencionado y para la realización de dichas estrategias es importante como lo dice su definición, asignar una serie de tácticas y actividades. La primera de ellas es:

1. Pautar en los diferentes medios de comunicación, prensa, radio y televisión ya que “los medios publicitarios masivos son los diferentes canales de comunicación a través de los cuales se transmiten los mensajes publicitarios. Estos comprenden solo una parte de los canales de comunicación precisamente aquellos que son de naturaleza impersonal y controlable” por tal razón es importante llevar a cabo esta actividad, puesto que por medio de esta herramienta se logra transmitir la información deseada por la compañía a una mayor audiencia ya que es un medio masivo tanto de comunicación como de publicidad. De acuerdo con esta estrategia que le apunta a dar a conocer los productos, servicios y los atributos de la empresa, se hace necesario que esta implemente otro tipo medios para proyectar de una manera eficaz su imagen, por tal razón la siguiente estrategia va enfocada a dicho aspecto.
2. Dar a conocer la nueva imagen de la compañía, por medio del carnet, el correo electrónico, uniformes, redes sociales y otros medios de comunicación. Este ítem es importante ya que “la identidad o imagen corporativa está compuesta por un conjunto de características distintivas, constantes y relativas a una organización, las cuales permiten que las personas puedan formarse una idea global de la organización determinada y las características pueden ser

tangibles e intangibles”<sup>273</sup> por tal razón es adecuado para una organización es importante la implementación de actividades que proyecten una adecuada imagen ya que esto produce motivación en los integrantes de la empresa, además esto genera confianza en sus diferentes *stakeholders*. lo cual proporcionará una directriz para la alta dirección de la organización y creará un valor añadido que ayude a fortalecer los procesos internos de la empresa proyectando una imagen sólida y confiable que en últimas es lo que se pretende lograr con esta actividad. De igual modo y sin lugar a dudas para seguir con la línea de solidificar y proyectar la buena imagen de la organización se hizo necesario la creación de la siguiente estrategia que le apunta a la utilización de medios alternos no convencionales de publicidad con el fin de fidelizar los clientes ya existentes y los objetivos.

3. Pautar en alternativos a los convencionales, es decir permitir que la marca haga presencia en actividades deportivas y culturales de las ciudades en donde se encuentra. Ya que “hay que considerar a los clientes individuales con sus características, costumbres, gustos y preferencias, clientes con cada vez mayor capacidad de pasar de una concepción de “a ver que dan en la tele” a la auto programación”<sup>274</sup> por tal razón es importante que en una empresa considere empezar a implementar el uso de estos medios ya que este cambio gradual permitirá que la organización ensaye nuevos caminos para llegar a sus *stakeholders* y fidelizarlos con su compañía. Este mecanismo no convencional de publicidad es el primer acercamiento con el consumidor ya que al cliente le gusta sentirse que es importante para la organización y entre más personalizado le llegue el mensaje de la publicidad aún más interesados se mostrarán por la empresa.

---

<sup>273</sup>REPOSITORIO DIGITAL DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL. Identidad e Imagen Corporativa. [en línea]. PDF. p. 1. [consultado 06/03/2013]. Disponible en <[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7847/3/17896\\_3.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7847/3/17896_3.pdf)>

<sup>274</sup>CAVIA, Josep Fernández. “Los Formatos no Convencionales y la Transformación del Negocio Publicitario en la Televisión”. [en línea]. PDF. p. 39. [consultado 05/03/2013]. Disponible en <[http://www.cac.cat/pfw\\_files/cma/recerca/quaderns\\_cac/Q22fdez\\_ES.pdf](http://www.cac.cat/pfw_files/cma/recerca/quaderns_cac/Q22fdez_ES.pdf)>

Un ejemplo de esto es el éxito, ya que este almacén de grandes superficies, le llega de manera directa a sus clientes por medio del plan CRM que manejan y por medio de este sistema tienen una amplia base de datos que utilizan para suministrar información a la puerta de los hogares de sus clientes, con nombre propio y haciéndolos sentir importante y parte activo del crecimiento de la organización. Por medio de descuentos y otro tipo de actividades que involucran al consumidor y de igual modo, de vez en cuando realizan actividades, deportivas, culturales y recreativas donde el nombre de la organización se haga visible. De igual modo no se debe dejar atrás el contacto activo y presencial con los públicos, para esto se planteó la siguiente estrategia.

4. Realizar eventos y actividades, las cuales vayan dirigidas a públicos de estratos 4,5,6 logrando socializar y fidelizar este público objetivo con la nueva imagen corporativa de la empresa, líneas de servicios y nuevos productos de la compañía sin dejar atrás los clientes ya existentes que son los de estratos 1,2,3 los cuales son parte fundamental para la organización, puesto que

“Los clientes normalmente no forman un conjunto homogéneo, y a menudo, es preciso considerar el cliente en un sentido amplio, consumidor, intermediarios, terceros, afectados, sociedad en general, además los atributos que se les satisfacen también han de ser considerados en un sentido amplio, puede ser cualquiera de los elementos que habitualmente maneja el *marketing*, especificaciones tangibles, plazo de entrega, trato recibido, financiaciones etc”<sup>275</sup>.

De acuerdo con la definición anterior es importante que DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S empiece a implementar actividades periódicas que involucren a los clientes existentes que son los de estratos 1,2,3 y los nuevos o potenciales

---

<sup>275</sup> Ministerio de Fomento, Principios De La Gestión. La Calidad, Modelos Para Implantar la Mejora Continua En La Gestión de las Empresas De Transporte Por Carretera. [en línea]. PDF. [consultado 05/03/2013]. Disponible en <<http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>>

que son los de estratos 4,5,6 y en consecuencia con lo anterior unas de las actividades que se pudieran realizar como apoyo de esta propuesta sería, proporcionar espacios en los centros comerciales dotados con todos los productos que ofrece la compañía, más o menos como una especie de *showroom*, con el fin de incentivar a las personas que experimentan los productos a una compra inmediata. Otra que sería importante es la creación de una maratón de precios, donde haya muchas ofertas y promociones. Además una campaña donde los clientes vayan a los almacenes con sus electrodomésticos viejos y adquieran uno totalmente nuevo más un excedente mínimo de dinero, esto ayudará a fidelizar a los públicos.

5. Actualizar la papelería y documentación digital que maneja la compañía con la nueva imagen corporativa. Ya que la nueva era de la tecnología en la que se ha sumergido el mundo de la actualidad obliga a las organizaciones a ser cada vez más competitivas y actualizar todos los procesos y mecanismos que son utilizados por ellas para brindarle un servicio cómodo y de mejor calidad a todos los consumidores, es por tal razón que la utilización de esta “crear así mismo nuevas actividades e industrias, como el sector de la tecnología de la información y las comunicaciones, las estrategias tecnológicas actuales se entrelazan con otra transformación, a saber la mundialización y juntas van creando un nuevo paradigma, la era de las redes” <sup>276</sup>, por esta razón es importante que automaticen la papelería y que esta contenga la nueva imagen de la organización para que su difusión por todas las áreas de la compañía y métodos publicitarios genere recordación en todos los clientes a quienes les llega la información de la empresa.

De igual modo y sin lugar a duda es de vital importancia empezar a utilizar un mecanismo de medición que controle toda la parte de la publicidad y la mida

---

<sup>276</sup> HUMAN DEVELOPMENT REPORT. Las transformaciones tecnológicas de hoy: La Era de las Redes. [en línea]. [consultado 05/ 03/2013]. Disponible en <[http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2001\\_ch2\\_ES.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2001_ch2_ES.pdf)>

qué tan efectiva es para la organización, por tal razón se creó la siguiente actividad.

6. Implementar un mecanismo de medición de esta estrategia para saber si se está cumpliendo el objetivo que se planteó en un principio, de lo contrario se tomarán correctivos para lograr lo deseado, puesto que, la planificación estratégica en comunicación según (Capriotti, 1999; Xifra, 2005; Matilla, 2008) implica en la práctica concreta, investigar para llegar al diagnóstico; planificar acciones en un programa y su comunicación para finalizar con la evaluación del cumplimiento de los objetivos. Todo esto con el fin de que el comunicador sea capaz de probar constantemente que su tarea le agrega un valor concreto e importante a los fines organizativos. Y es que los aportes de la comunicación a la organización pueden y necesitan ser evaluados como otras actividades realizadas por la misma. Por ejemplo:

“La edición 2010 del *European Communication Monitor*, recientemente publicado, sostiene que de conformidad con la encuesta del año 2009, los responsables de la comunicación en Europa se basan para la evaluación de sus actividades, principalmente en el seguimiento de medios (82%) y el uso de Internet/intranet (70%). Sólo un cuarto evalúa los impactos financieros en los objetivos estratégicos o en los intangibles y recursos tangibles. Con lo cual, las prácticas en la evaluación están muy lejos de lo ideal”<sup>277</sup>

Es por esta razón que la comunicación y todos los objetivos trazados en pro de ésta, deben ser evaluados periódicamente para que el impacto que se quiere lograr se vea reflejado en un sistema de medición estratégico que ayuden a mejorar los procesos que realiza la organización.

De acuerdo con las actividades anteriores, se pretende mejorar la participación de la imagen de Distribuidora Rayco S.A.S en las familias colombianas. Con ella se

---

<sup>277</sup> ÁLVAREZ, Alejandro. Estudios en Relaciones Públicas, Comunicación Medición y Evaluación En Comunicación. [en línea]. PDF. p. 12. [consultado 10/03/2013] Disponible en <<http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>>

quiere lograr que la compañía al ser nombrada no sea desconocida por un número elevado de personas que hacen parte de las ciudades en donde se encuentra presente la empresa, si no por el contrario cuando se vea o se mencione por cualquier medio su lema “RAYCO hace más fácil vivir” todos tengan un referente de una empresa comprometida con sus *stakeholders* y de igual modo con el medio ambiente teniendo en cuenta la importancia de las normas de Responsabilidad Social y manejo a adecuado de este dentro de la organización, se creyó necesario crear un manual de ética regido por las organizaciones encargadas de certificar la RSE para que se dé una estandarización en la aprobación de los planes por parte d la presidencia y gerencia de la organización.

De esta forma se pretender desarrollar la primera estrategia planteada en el Plan de Comunicación “Distribuidora Rayco S.A.S. en la sociedad: Plan de Comunicación y RSE como integrador de la notoriedad empresarial”, con el fin de resolver los puntos débiles de la organización, para que con la implementación de dicho plan estratégico la empresa logre aún más la solidez que con la que ya cuenta en la actualidad, pero con proyectos a mejorar al ritmo cambiante de la sociedad.

### **5.3 POLÍTICAS CORPORATIVAS**

Por otro lado, y de acuerdo con el segundo ítem central del DOFA: Conocimiento y Apropiación de las Políticas Corporativas, surgió la siguiente estrategia que se desarrollará en el Plan de Comunicación con el fin de incorporar a todos los colaboradores en el cumplimiento de ésta.

Puesto que el óptimo desarrollo de la estrategia se hace necesario que todo el personal de la compañía esté enterado de la misión, visión, valores institucionales, y los objetivos que persigue la compañía para que todos los procesos organizacionales que se realicen dentro y fuera del contexto empresarial

vayan en pro y de acuerdo con la organización, apoyados por un personal capacitado y enterado de todos los acontecimientos que le interesan y hacen parte de la entidad.

Por tal razón, la estrategia número dos va enfocada a trabajar la comunicación y apropiación de esas políticas institucionales de RSE para que toda la organización hable un mismo lenguaje y ninguno de los integrantes de ésta no tenga un dominio adecuado del tema.

## DOFA CONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN DE LAS POLÍTICAS CORPORATIVAS

	<p><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F1:</b> Las personas con cargos directivos saben qué es responsabilidad</p> <p><b>F2:</b> La presidencia y la Gerencia son quienes crean y aprueban las acciones de RS</p> <p><b>F3:</b> Se tiene en cuenta todos los públicos.</p> <p><b>F4:</b> La presidencia y la Gerencia tienen intenciones de mejora continua para su empresa y sociedad</p> <p><b>F5:</b> Tienen certificaciones y premios por su participación en actos de RS</p> <p><b>F6:</b> Todos los colaboradores relacionan RSE con Derechos Humanos</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1:</b> No se rigen por ninguna norma o manual de ética corporativa</p> <p><b>D2:</b> Los colaboradores de rango operativo no saben bien qué es RS</p> <p><b>D3:</b> Aunque saben qué es RS, se interesan más por el apoyo a educación y deporte</p> <p><b>D4:</b> No conocen con claridad los tipos de normas que rigen la RS</p> <p><b>D5:</b> No presentan reportes de sustentabilidad y sostenibilidad</p> <p><b>D6:</b> Generalmente los departamentos de Recursos Humanos y Gerencia son quienes se encargan de la RS.</p> <p><b>D7:</b> Los colaboradores creen que RS es participar o tener fundaciones y realizar capacitaciones</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>

<p><b>O1:</b>Guiarse por una norma estándar del RS</p> <p><b>O2:</b> Prioridad de sus planes de RS</p> <p><b>O3:</b> Comunicación de los planes de RS con los colaboradores</p> <p><b>O4:</b> Definición de RS y planes de RS</p> <p><b>O5:</b> Listados de todas las acciones consideradas RS</p> <p><b>O6:</b> Dejar de ver la RS como una colaboración y entenderla como un compromiso</p>	<p><b>F2+F4+O1:</b> Crear un manual de ética regido por las organizaciones encargadas de certificar la RSE para que sea una estandarización en la aprobación de los planes por parte de la Presidencia y Gerencia</p> <p><b>F3+O2+O5:</b> Hacer un listado de todas las acciones de RS para priorizar los planes de RS teniendo en cuenta todos los públicos</p> <p><b>F1+O3+O4:</b> Redefinir qué es RS en Rayco y qué acciones son consideradas para que se comunique a todos los colaboradores y haya una unificación de conceptos e identidad.</p>	<p><b>D1+D4+O1:</b> Hacer una revisión sobre qué entidades y organizaciones están encargadas de la normatividad de RS para saber cuál se puede adaptar</p> <p><b>D3+O2+O5:</b> Buscar qué otro tipo de acciones de RS externas son importante para darles la importancia que se requiere</p> <p><b>D5+O3:</b> Crear un buzón virtual interno donde los colaboradores puedan expresar sus quejas e inquietudes de su trabajo, para responder sus inquietudes haciendo énfasis que Rayco es una empresa responsable</p> <p><b>D2+O4:</b> Diseñar y aplicar actividades creativas que le permitan comprender a los colaboradores qué es RS y en qué consiste.</p>
<p><b>Amenazas</b></p>	<p><b>Estrategias FA</b></p>	<p><b>Estrategias DA</b></p>

<p><b>A1:</b> La competencia tiene Planes Estratégicos de RS y sus empleados tienen conocimiento de estos</p> <p><b>A2:</b> La competencia presenta reportes de sustentabilidad y sostenibilidad creando credibilidad en la comunidad</p> <p><b>A3:</b> La competencia tiene certificada sus planes de RS por la ISO</p> <p><b>A4:</b> La competencia hace planes de RS para todos sus públicos</p> <p><b>A5:</b> Los colaboradores de la competencia saben la mayoría de los planes de RSE que tiene la empresa porque manejan medios internos que los dan a conocer.</p>	<p><b>F1+F2+A4:</b> Crear estrategias de RS con diferentes públicos a los que ha seleccionado la competencia</p> <p><b>F5+A3:</b> Mantener las certificaciones actuales (no dejar de realizar RS) y buscar nuevas certificaciones</p> <p><b>F4+A2:</b> Realizar reportes de sostenibilidad que le permitan a Rayco innovar en sus procesos</p>	<p><b>D2+A1+ A5:</b> Hacer un plan estratégico de difusión interno que le permita a los colaboradores un conocimiento completo sobre las políticas corporativas de Rayco en esta área</p> <p><b>A1+D6:</b> Establecer un área especializada encargada de realizar los Planes estratégicos de RSE.</p> <p><b>D1+A3:</b> Implementar la norma ISO de RS más reciente.</p> <p><b>D3+A4:</b> Crear acciones de RS con los públicos directamente involucrados con la empresa, diversificar sus acciones de RS.</p>
--	--	---

En este segundo DOFA se manejó la variable de Apropiación de las Políticas Corporativas, donde se identificaron falencias y debilidades por parte de los colaboradores y del reglamento interno de la organización, las cuales son: no se rigen por ninguna norma o manual de ética corporativa; los colaboradores de rango operativo no saben bien qué es RSE; aunque a grandes rasgos saben qué es responsabilidad social, se interesan más por el apoyo a educación y deporte; no conocen con claridad los tipos de normas que rigen esta ideología; no presentan reportes de sustentabilidad y sostenibilidad; generalmente los departamentos de Recursos Humanos y Gerencia son quienes se encargan de la responsabilidad social; y los colaboradores creen que esta filosofía es participar o tener fundaciones y realizar capacitaciones.

Por otro lado las amenazas que se encontraron en esta variable fueron: la competencia tiene planes estratégicos de RSE y sus empleados tienen conocimiento de estos; la competencia presenta reportes de sustentabilidad y sostenibilidad creando credibilidad en la comunidad; la competencia tiene certificada sus planes de RSE por la ISO; la competencia hace planes de RSE para todos sus públicos; y los colaboradores de la competencia saben la mayoría de los planes de RSE que tiene la empresa porque manejan medios internos que los dan a conocer.

De igual modo que en el DOFA anterior, se analizaron unas oportunidades tales como: guiarse por una norma estándar del RSE; prioridad de sus planes; comunicación de los planes con los colaboradores; definición de RSE; listados de todas las acciones consideradas y guiarse por una norma estándar del RSE; prioridad de sus acciones responsables; comunicación de dichos planes con los colaboradores. Todo esto fue recolectado según la información que arrojaron los colaboradores y administrativos de la compañía, donde la mayoría, según los datos anteriores, no tienen dominio de dicha temática que maneja la empresa.

Por esta razón, no ha sido tratada adecuadamente, pues hay muchos temas que son omitidos dentro de la organización y por todos sus *stakeholders*. Éstos podrían ser utilizados como oportunidad de mejora para Distribuidora Rayco S.A.S. En consecuencia a esto e igual que el DOFA anterior, se elaboró un cruce entre las debilidades y fortalezas de la empresa en cuanto a esta temática y a lo encontrado en la organización. Se crearon una serie de estrategias, tácticas y actividades que facilitarán la ejecución del Plan propuesto con anterioridad. La siguiente estrategia fue la más acertada para suplir las necesidades y falencias de la empresa.

#### **5.4 SOCIALIZANDO CON RAYCO**

Teniendo en cuenta la importancia de las normas de la RSE y el manejo adecuado del mismo dentro de la organización, se creyó necesario crear un manual de ética regido por las organizaciones encargadas de certificar la RSE para que se dé una estandarización en la aprobación de los planes por parte de la presidencia y gerencia de la organización.

En esta estrategia, se pretende priorizar los planes de RSE con que actualmente cuenta la empresa con el fin de escoger los más importantes, por lo que se pretende dar a conocer dentro y fuera de la compañía para generar un impacto positivo en la sociedad, y de esta forma la empresa sea reconocida como promotora de RSE, ya que ésta realiza diversos planes sociales que son desconocidos por la mayor parte de la sociedad. Aunque el objetivo central de Distribuidora Rayco S.A.S. no ha sido utilizar los planes de socialmente responsables, que manejan actualmente, como punto a favor para su reconocimiento o aumento de rentabilidad, ya que el subgerente de la compañía en el estudio que se realizó con anterioridad expresó, “que no lo ven como un característica netamente monetaria y de reconocimiento empresarial, pero que sí

podría aprovecharse como una herramienta útil para que todos los *stakeholders* de la compañía se enteren que la empresa no solo está interesada en aumentar su capital con la venta de sus productos, si no por el contrario que está comprometida con la sociedad y el medio ambiente.”<sup>278</sup> Eso generará más empatía con los clientes y de igual modo aumentar y diversificar la lista de clientes objetivos.

Al igual que en la estrategia número uno, toda estrategia lleva consigo tácticas, actividades y acciones que facilitan su ejecución dentro del plan de comunicación que se convierte en base fundamental de la “función de comunicación en la empresa, ya que esta es intangible, compleja y heterogénea. El éxito de la comunicación consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad de comunicación o un responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados en toda la empresa”<sup>279</sup>. Ya que dentro de una compañía todas las personas comunican, y dependiendo de su posición y responsabilidades su comunicación será crítica o no, pero importante y su gestión debe de ser correcta y coordinada con el resto de la organización, para que los objetivos de ésta sean cumplidos a cabalidad. Es por esto que es pertinente mencionarlas a continuación:

1. Hacer un listado de todas las acciones de RSE para priorizarlos teniendo en cuenta los públicos de interés. Esto se hará con el fin de que la empresa analice que comportamientos, campañas o actividades son reconocidas como RSE y que por medio de ellas puedan usarlas como un valor agregado de la compañía y una herramienta para mejorar el posicionamiento de ésta en la sociedad, ya que según la directora financiera, *Rocío Sarmiento*, afirma que, “actualmente RAYCO cuenta con diversas ayudas para la sociedad santandereana, como lo es, ayuda a la fundación Damas Rosadas, Fundación

---

<sup>278</sup> ARDILA, Op cit., anexo 8.

<sup>279</sup> MANUALES PRÁCTICOS DE LA PYME. Cómo Elaborar El Plan De Comunicación. [en línea]. PDF. p. 25. [Consultado 12/03/2013]. Disponible en [http://www.piace.es/sites/default/files/como\\_elaborar\\_un\\_plan\\_de\\_comunicacion.pdf](http://www.piace.es/sites/default/files/como_elaborar_un_plan_de_comunicacion.pdf)

Niños De Papel, apoyamos el deporte, El Real Santander y Liga de Yudo, entre otras ayudas más que brinda el presidente de la compañía *Rafael Ardila Duarte*<sup>280</sup>. Debido a esta afirmación es importante implementar la siguiente estrategia.

2. Redefinir qué es RSE en Distribuidora Rayco S.A.S. y qué acciones son consideradas como tal, para que se comuniquen a todos los colaboradores y haya una unificación de conceptos e identidad, ya que es primordial que todos los colaboradores de la organización sepan de antemano cuál es el verdadero concepto de RSE, el cual se puede describir como, “compromiso continuo de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de sus empleados y sus familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general”<sup>281</sup>. Todo esto con el fin de brindarle a la sociedad y a sus trabajadores un poco de lo que ellos hacen por la compañía.
  
3. Buscar qué otro tipo de acciones socialmente responsables externas son pertinentes llevar a cabo en la organización para darles la importancia que se requiere e implementarlas en la compañía. Esta actividad es muy importante para la organización puesto que, Distribuidora Rayco S.A.S. cuenta con diversas actividades de apoyo y socialización con los colaboradores y la sociedad que son encasilladas según el concepto de RSE como socialmente responsables y son desconocidas para la organización como eso. Según el testimonio de *Ciro Lara*, Gerente Comercial y de Mercado

“En RAYCO tenemos bastantes programas, pero no están alineadas en una sola columna que sería como una oportunidad de mejora, unos que

---

<sup>280</sup> SARMIENTO, Rocio. Directora Financiera de DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S. “ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA RAYCO S.A.S. EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA.” Ver anexo 14.

<sup>281</sup> CUBA BAIOCCHI, Carmen María, Directora Ejecutiva de la Asociación Civil Caminando Juntos –UnitedWay Perú, Consultora en Responsabilidad Social de Forum Empresa, asociada a Perú 2021. Responsabilidad Social Empresarial. World Business Council For Sustainable Development– 2000 (WBCSD). [en línea]. [consultado 12/03/2013]. Disponible en < <http://www.wbcsd.org/home.aspx>>

son ya fijos, patrocinamos la liga de Taekwondo, la Fundación de Yudo, patrocinamos al Real Santander, tenemos un apoyo a un colegio que se llama Luis Carlos Galán y adicional brindamos apoyo a otras cosas, por ejemplo a eventos de Abrapalabra, hacemos apoyo a ciertos eventos culturales todos o en su gran mayoría enfocados es Santander”<sup>282</sup>.

En consecuencia con este testimonio, sería de gran importancia dar a conocer dichos planes ya existentes y algunos que son omitidos por la organización, dentro y fuera de ésta, con el fin de que la empresa sea reconocida además de su trayectoria, experiencia y calidad en sus productos y servicios, como una entidad comprometida y socialmente responsable. Esto es importante ya que la marca o empresa necesitan tener un cuidado especial con para lograr un espacio y valor en la memoria del cliente.

Todo esto genera recordación y una mayor posibilidad de elección de la marca, productos y servicios de la organización que permite diferenciarse de la competencia. De acuerdo con la cita anterior la clave del éxito organizacional de una empresa es encontrar el punto diferenciador con la competencia para que los clientes las tenga como opción número uno antes que las otras empresas que se dediquen a la misma actividad que la organización.

4. Crear un buzón virtual interno donde los colaboradores puedan expresar quejas y dudas de su trabajo para responder sus inquietudes, haciendo énfasis que Distribuidora Rayco S.A.S. es una empresa responsable. Esta actividad es de vital importancia debido a los múltiples puntos de vista que tiene cada colaborador que hace parte de la organización y es importante que desde la gerencia se planeen estrategias con el fin de escuchar las sugerencias de sus empleados para tenerlas en cuenta y mejorar sus procesos operativos y comunicativos, porque un empleado satisfecho es una carta a favor dentro y

---

<sup>282</sup> LARA, Ciro. Director Comercial y de Mercadeo. “ ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA RAYCO S.A.S. EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA”. Ver anexo 11.

fuera de una empresa. Según *María del Pilar Villabona*, Gerente de Cobranza, afirma que:

“La RSE también es acá dentro de la empresa pues nos dan un trato cordial, un trato sin discriminación, una persona que es considerada persona dentro de la empresa, si, somos conscientes que por ejemplo, nosotros en esta área somos resultados todo el tiempo, pero aquí también la persona es considerada si tiene algún inconveniente, por ejemplo hay actividades para toda la compañía, hay audiometrías, cosas de anti stress, de ese tipo de cosas se le brinda bienestar al empleado, piensan mucho en la persona además de la productividad del empleado”<sup>283</sup>.

Todo esto debe ser tenido en cuenta por parte de los administrativos para tener un colaborador más activo y comprometido con la organización.

5. Diseñar y aplicar actividades creativas que le permitan comprender a los colaboradores qué es RSE y en qué consiste. Algunas de las actividades que se pretende desarrollar son: desayunos corporativos, reuniones de socialización, jornadas lúdicas con remuneración, con el fin de incentivar a todos los colaboradores de la organización a estar informados del acontecer diario de la compañía.

Una de las razones por las cuales se realiza dichas actividades es porque: “El objeto de la socialización consiste en facilitar la convivencia social y el desarrollo de la comunidad mediante la aceptación por el individuo de su papel, de una manera activa o pasiva, asignado en función del lugar que ocupa en el contexto social”.<sup>284</sup> Este significado juega un papel importante dentro de la

---

<sup>283</sup> VILLABONA, María del Pilar. Gerente de Cobranza. “ ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA RAYCO S.A.S. EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA”. Ver anexo 13.

<sup>284</sup>MUÑOZ VIDAL, José María. La Importancia De La Socialización En La Educacion Actual. [en línea]. [Consultado 10/03/2013]. Disponible <[http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod\\_ense/revista/pdf/Numero\\_14/JOSE%20MARIA\\_MUNOZ\\_1.pdf](http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_14/JOSE%20MARIA_MUNOZ_1.pdf)>

organización puesto que cada ser humano que dentro de una compañía es un colaborador, cumple un papel clave en los procesos estratégicos de la empresa.

## **5.5 CLIMA ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con las variables y estrategias anteriores, se hizo necesario incluir dentro del plan estratégico de comunicación el tema de Clima Organizacional, puesto que este término significa: “Ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas.

Todo lo anterior ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos. El Clima Organizacional es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. En las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa”<sup>285</sup>. De acuerdo con este concepto, se creyó pertinente realizar un DOFA que abordó el estado actual de esta temática en Distribuidora Rayco S.A.S. con el fin de realizar estrategias que vayan en pro del Clima Organizacional de esta compañía para que se pueda llegar a mostrar una imagen más sólida y acorde con los objetivos centrales de la misma.

---

<sup>285</sup>SANDOVAL CARAVEO , María del Carmen. Ensayo Administración, Concepto y Dimensiones Del Clima Organizacional [en línea]. p 854 [consultado 10/ 11/2013] Disponible en <[http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_ensayo\\_dimensiones.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf)>

## DOFA CLIMA ORGANIZACIONAL

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<p><b>F1:</b> Nueva restauración de la planta física</p> <p><b>F2:</b> Actividades extra laborales para los colaboradores</p> <p><b>F3:</b> Trato amable entre rangos diferentes</p> <p><b>F4:</b> Trato amable entre personas del mismo rango</p> <p><b>F5:</b> Cubículos para dividir las diferentes direcciones y sus colaboradores</p> <p><b>F6:</b> El ascenso de los colaboradores se da por meritocracia</p> <p><b>F7:</b> Salarios de acuerdo a la ley colombiana y pagos oportunos de los mismos.</p> <p><b>F8:</b> Hay motivación económica para el cumplimiento de metas</p> <p><b>F9:</b> Hay capacitaciones sobre diferentes temas</p> <p><b>F10:</b> Fácil acceso a los directivos</p> <p><b>F11:</b> Colaboradores con prestaciones de</p>	<p><b>D1:</b> La mayoría de los colaboradores son contratados por bolsa de empleo</p> <p><b>D2:</b> Los colaboradores sienten que hace falta mejorar la motivación y la participación</p> <p><b>D3:</b> Los colaboradores expresan que deberían haber más espacios que permitan el intercambio de sus opiniones</p>

	<p>servicio legales y vacaciones justas</p> <p><b>F12:</b> Suficientes capacitaciones en temas diversos</p> <p><b>F13:</b> No hay discriminación y todos se tratan con un buen lenguaje</p>	
<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O1:</b> Espacios de participación para los colaboradores en la toma de decisiones</p> <p><b>O2:</b> Inclusión de espacios de reposo o descanso para la jornada laboral</p> <p><b>O3:</b> Motivación al colaborador de diferentes maneras</p> <p><b>O4:</b> Contratación por nómina</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p><b>F2+F10+O1:</b> Crear espacios donde los colaboradores se sientan incluidos. Recordarles que son importantes, al igual que sus apreciaciones.</p> <p><b>F6+F8+O3:</b> Implementar nuevas formas de motivación al colaborador. Que todo sea un pretexto para ser mejores (ventas, buen porte del uniforme, atención, etc.)</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p><b>D1+O4:</b> Disminuir de forma progresiva la contratación por bolsa de empleo</p> <p><b>D2+O1+O3:</b> Seleccionar un representante o vocero de colaboradores por área encargado de compartir las opiniones de sus compañeros.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p><b>A1:</b> La competencia motiva más a sus colaboradores</p> <p><b>A2:</b> La competencia contrata sin discriminación y por meritocracia</p> <p><b>A3:</b> La competencia da más capacitaciones y de temas más</p>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p><b>F6+F7+F8+A1:</b> Instaurar un sistema de incentivos monetarios y sociales que se caractericen ser diferentes a los comunes.</p> <p><b>F12+A3:</b> Realizar capacitaciones sobre áreas que tienen que ver con su trabajo y otras afines a los gustos de los</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p><b>A1+D2:</b> Permitir que los colaboradores den ideas sobre los incentivos que les gustaría tener para mejorar su motivación.</p>

diversos

colaboradores que no necesariamente  
tengan que ver con su rol en la  
organización

En este tercer DOFA aparecen unas fortalezas como: nueva restauración de la planta física; actividades extra laborales para los colaboradores; trato amable entre rangos diferentes; trato amable entre personas del mismo rango; cubículos para dividir las diferentes direcciones y sus colaboradores; el ascenso de los colaboradores se da por meritocracia; salarios de acuerdo a la ley colombiana y pagos oportunos de los mismos; hay motivación económica para el cumplimiento de metas; hay capacitaciones sobre diferentes temas; fácil acceso a los directivos; colaboradores con prestaciones de servicio legales y vacaciones justas; suficientes capacitaciones en temas diversos; no hay discriminación y todos se tratan con un buen lenguaje.

De igual modo existen unan debilidades que son las siguientes: la mayoría de los colaboradores son contratados por bolsa de empleo; los colaboradores sienten que hace falta mejorar la motivación y la participación; y los colaboradores expresan que deberían haber más espacios que permitan el intercambio de sus opiniones. Por otro lado en este DOFA también se analizó una serie de amenazas tales como: la competencia motiva más a sus colaboradores; la competencia contrata sin discriminación y por meritocracia; la competencia da más capacitaciones y de temas más diversos. Y existen también unas oportunidades las cuales la compañía puede utilizar a su favor que son: espacios de participación para los colaboradores en la toma de decisiones; inclusión de espacios de reposo o descanso para la jornada laboral; motivación al colaborador de diferentes maneras; y contratación por nómina.

Ya habiendo expuesto dichas características se procedió a elaborar el cruce de ellas, lo cual arrojó una serie de actividades que fueron condensadas en una estrategia macro, que está sustentada y apoyada por un conjunto de actividades, acciones y tácticas planteadas para la posible solución de los inconvenientes que se encontraron en Distribuidora Rayco S.A.S. la estrategia que se planteó es la siguiente.

## 5.6 CONSTRUYENDO METAS CON RAYCO

Crear espacios donde los colaboradores se sientan incluidos. Recordarles que son importantes al igual que sus apreciaciones. Esta estrategia surgió a partir de unas necesidades básicas encontradas en el análisis de la información recolectada por parte de los colaboradores de la organización ya que: “hoy está ampliamente reconocido que la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones y en un mayor control por parte de éstos sobre su propio trabajo en las organizaciones donde trabajan, son soluciones necesarias aunque no son suficientes para intentar resolver algunos inconvenientes de la empresa.”<sup>286</sup> Debido a esto, es importante resaltar que aunque esta temática no es del todo la solución para los problemas de las compañías, es importante tener estos espacios en las empresas, puesto que se pueden utilizar como un mecanismo de mejora para los procesos internos de la organización ya que los colaboradores saben a ciencia cierta qué problemas les aquejan tanto a ellos como a los clientes, y pueden ayudar con su opinión pertinente y oportuna para que los administrativos tomen los debidos correctivos. Otras actividades dentro de esta estrategia son:

1. Implementar nuevas formas de motivación al colaborador. Que todo sea un pretexto para ser mejores (ventas, buen porte del uniforme, atención, etc.) debido a que: “Para motivar a los trabajadores hay que tener en cuenta su escala de valores, su cultura, la situación económica del entorno en el que viven las metas u objetivos que pretenden alcanzar mediante el trabajo.”<sup>287</sup> Por tal razón, es importante para toda compañía el uso continuo de incentivos, ya

---

<sup>286</sup> ALBALETE, Joaquin Juan. Departamento de Sociología y Análisis De Las Organizaciones. Universidad De Barcelona, Programa Estructura Social y Cambio 1992-1994. Tesis Doctoral. [en línea]. PDF. p. 19. [consultado 10/03/2013]. Disponible en <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2865/Tol158..pdf;jsessionid=83E9EA460F0992EF49301DDCE578BA21.tdx2?sequence>

<sup>287</sup> PELAYO, Javier. La Motivación En El Entorno. [en línea]. PDF. p. 6. [Consultado 14/03/2013]: Disponible en <<http://www.javierpelayo.com/attachments/article/263/Unidad%20de%20trabajo%205%20La%20motivaci%C3%B3n%20laboral%20de%20RET.pdf>>

que todo incentivo motiva cualquier tipo de actividad que se esté realizando dentro de una comunidad o un conglomerado de gente. De igual modo también se pretende realizar otro tipo de actividades que tengan que ver con la parte de incentivos por esta razón se creó la siguiente actividad.

2. Instaurar un sistema de incentivos monetarios y sociales que se caractericen por ser diferentes a los comunes. Esta actividad es necesaria ya que como se habla en la anterior estrategia. Todo colaborador debe ser incentivado o apoyado por una remuneración o recompensa por su destacado desempeño laboral, pues si existe un valor agregado a lo que habitualmente reciben por su esfuerzo, el trabajador tenderá a sobresalir entre sus compañeros, logrando así un ascenso, aumento de sueldo, bonificación y hasta una condecoración.

Todo esto con el fin de tener un puesto asegurado y una experiencia destacada en su hoja vida, por tal razón se propuso esta actividad. La idea es que cada incentivo que se gane al trabajador tenga un significado diferente generando un efecto positivo y adictivo al trabajador volviéndolo más competitivo, responsable y activo. Lo cual favorecerá a los objetivos y procesos de la compañía. Algunos de esos incentivos pueden ser, bonos monetarios por una cantidad de dinero considerable y de acorde a la actividad que se realizó, bonos por productos para el hogar, artículos que la misma empresa fabrica o distribuye, entre otros reconocimientos.

Por otro lado también es necesario trabajar en la permanente formación y crecimiento intelectual de los trabajadores, por tal razón, se realizó en dicho plan de comunicación estratégico la siguiente estrategia.

3. Realizar capacitaciones sobre áreas que tengan que ver con su trabajo y otras afines a los gustos de los colaboradores, que no necesariamente tengan que ver con su rol en la organización. Puesto que hoy en día: “La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se

desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad, proporcione excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización”<sup>288</sup>. Además este aspecto es fundamental para la retención del personal, uno de los temas más cruciales en una organización, ya que un empleado que no está satisfecho con las garantías y estabilidad que le brinda la compañía, difícilmente se quedará por mucho tiempo en la empresa y esto implica mayores gastos para la compañía.

Por esta razón es de vital importancia aplicar este tipo de actividades dentro de la organización, pues el conocimiento del colaborador se manifiesta como un activo o ganancia para el patrimonio intangible de la empresa que a largo plazo se convierte en tangible porque se ve reflejado en la productividad del trabajador que a su vez ayuda al rendimiento y ventas de toda compañía, puesto que “el activo más valioso de una compañía del siglo XX era su equipo de producción.

El activo más valioso de una institución del siglo XXI (sea o no de negocios) serán sus trabajadores del conocimiento y su productividad. En este siglo, el conocimiento del trabajador es y será el activo más valioso de cualquier organización.”<sup>289</sup> Teniendo en cuenta dicha afirmación, es pertinente considerar estas técnicas de capacitaciones como un punto indispensable para la organización ya que esto se ve manifestado en la mejora del rendimiento productivo de un trabajador. Al igual que lo anteriormente dicho, se creó otra actividad que va dirigida de igual modo a la retención y calidad de condiciones de un colaborador dentro de una organización, por ende y pensando en esto se creó lo siguiente

---

<sup>288</sup>RODRÍGUEZ, Anaíz. Mención Sistemas de Información, Curso Gerencia De Recursos Humanos, Capacitación y Desarrollo De Recursos Humanos. [en línea]. [Consultado 11/03/2013] Disponible en <<http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>>

<sup>289</sup> LOS RECURSOS HUAMANOS.COM. El gran desafío del siglo XXI, Productividad del trabajador del Conocimiento. BLOG. [en línea]. [consultado 21/03/2013]. Disponible en <<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/151-productividad-del-trabajador-del-conocimiento.html>>

4. Disminuir de forma progresiva la contratación por bolsa de empleo, ya que este es un factor que beneficia netamente a la compañía, pero a su vez puede convertirse en un arma de doble filo para ésta, ya que si los trabajadores son contratados siempre por este método es probable que su permanencia sea corta en la compañía, pues la meta de la mayoría de los colaboradores es que su contrato sea directamente con la organización y a término indefinido, pues esto puede ocasionar:

“Un desencanto por parte de los candidatos a las vacantes. Sin embargo, aunque he decidido exponer este punto como una desventaja de las bolsas de empleo, es muy cierto que el hecho de recibir poco *feedback* por parte de las empresas que seleccionan personal puede ser un problema que no sólo ocurre en las bolsas de empleo sino en todos los medios de comunicación que sirven para captar candidatos, ya sea una revista, periódico, radio o televisión”<sup>290</sup>.

Por dicha razón lo ideal sería que la compañía se encargara de llevar a cabo todo el proceso de admisión y convocatoria del personal para que el contrato se haga directamente con Distribuidora Rayco S.A.S y los trabajadores se sientan más comprometidos con la organización.

5. Seleccionar un representante o vocero de colaboradores por área encargado de compartir las opiniones de sus compañeros. Esto con el fin de que todos los trabajadores se preocupen por los problemas o inquietudes de sus compañeros y que de igual modo éstas sean transmitidas con prioridad al departamento de Recursos Humanos en donde en conjunto con la gerencia se hará un estudio selectivo para poder subsanar los problemas planteados por

---

<sup>290</sup> BERMÚDEZ, Isabel. Artículos. Directorios de Artículos Gratis. BLOG. [en línea]. [consultado 12/ 03/2013] Disponible en <<http://www.articuloz.com/sugerencias-articulos/ventajas-y-desventajas-de-las-bolsas-de-empleo-por-internet-224108.html>>

colaboradores de la compañía. Este ítem también funciona como un mecanismo de retención de personal, debido a que si algunas veces la sugerencias de los colaboradores son tenidas en cuenta se van a sentir más incluidos e identificados con la organización, y de ese modo los procesos de la empresa se verán afectados positivamente ya que habría un mayor número de colaboradores satisfechos con la empresa.

Para esta actividad es importante resaltar que “los cargos directivos no crean voceros óptimos. Sin embargo, la vocería es una misión ineludible que debe asumirse con responsabilidad. La vocería corporativa no se improvisa, se desarrolla para que pueda crear valor aún en tiempos de crisis. De allí la importancia de los voceros corporativos en las estrategias comunicacionales de las empresas.”<sup>291</sup> De acuerdo con esta cita es de vital importancia implementar el mecanismo de voceros dentro de la organización, pues este ayuda a lograr el efecto dominó o multiplicador de información que es cuando por medio de una sola persona la información que se quiera transmitir por parte de la gerencia llegue a todos las dependencias de la empresa. Una de las ventajas que trae esto es que los colaboradores concordarían más entre ellos y podrían surgir ideas que ayuden a esclarecer un poco los procesos de gestión humana dentro de la compañía que vayan en pro de ellos. Teniendo en cuenta la importancia de lo anteriormente mencionado, se propuso la siguiente estrategia:

6. Permitir que los colaboradores den ideas sobre los incentivos que les gustaría tener para mejorar su motivación. Esta actividad tiene mucha validez en la actualidad, ya que:

“El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las políticas de

---

<sup>291</sup> UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Estudiar en la facultad, Educación Continuo. [en línea]. [consultado el 22/03/13]. Disponible en:  
<<http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/SedesDependencias/Comunicaciones/C.EstudiarFacultad/EducacionContinua/formacionVoceros>>

Responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa”<sup>292</sup>.

Es decir, abrir un espacio donde todos los trabajadores puedan expresar sus dudas, inquietudes y sugerencias es importante, pero es igual de importante que éstas sean tenidas en cuenta en la gerencia y que en conjunto con el Departamento de Gestión Humana propongan soluciones e implementen dichas sugerencias para el óptimo desarrollo del colaborador.

## **5.7 FLUJO, CANALES Y DIFUSIÓN DE COMUNICACIÓN**

Hoy en día las relaciones públicas, la publicidad y el mundo de la era de las redes sociales han permitido que se entable una relación más cercana de los consumidores o clientes con las marcas de las diferentes compañías.

Por tal razón, el flujo, los canales y la difusión de la información que queremos comunicar de nuestras organizaciones han generado una transformación en la misma, ésta deja de ser vertical para convertirse en horizontal y más palpable por todos los *stakeholders*. Esta temática es importante debido a que hoy en día:

“Algunas empresas la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto. Aunque la comunicación ha existido siempre, en todo tipo de

---

<sup>292</sup>SÁNCHEZ, Patricia. La Importancia De La Motivación Laboral. BLOG. [en línea]. [consultado 10/03/2013]. Disponible en <<http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=176>>

organizaciones, han sido las empresas e instituciones consideradas como “excelentes”, por su reconocida preocupación por la “calidad” en todos sus ámbitos de gestión, las pioneras en su aplicación, y son ellas las que la consideran como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad”<sup>293</sup>.

Por consiguiente es importante implementar unos adecuados medios y canales para controlar y gestionar de una forma moderada y adecuada el flujo de información que se está manejando dentro y fuera de la organización, y de esa forma evitar cualquier tipo de inconvenientes o una difusión errónea de la información que se pretende dar a conocer dentro y fuera de la organización. Por esto, es de vital importancia que todas las funciones de la comunicación, los temas y objetivos afines con ésta, deben estar incluidos en el Plan Estratégico de la compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas organizacionales.

Así mismo, al igual que en las demás variables o ejes centrales tratados en este plan estratégico de comunicación, es importante citar que en el DOFA aparecen una serie de características relevantes mencionadas por los diferentes públicos de interés de la organización.

---

<sup>293</sup> MORALES SERRANO, Francisca. La Comunicación Interna, Herramienta Estratégica De Gestión Para Las Empresas. [en línea]. PDF. [Consultado 14/03/2013]. Disponible en <<http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>>

## DOFA FLUJO, CANALES Y DIFUSIÓN DE COMUNICACIÓN

	<p><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F1:</b> El correo institucional es uno de los medios más usados</p> <p><b>F2:</b> La comunicación personal es indispensable para realizar sus labores.</p> <p><b>F3:</b> Hay espacios continuos de comunicación entre directivos, administrativos y colaboradores.</p> <p><b>F4:</b> La organización invierte en medios como la página web.</p> <p><b>F6:</b> La respuesta de los medios, especialmente el correo, es rápida, oportuna, clara y eficiente.</p> <p><b>F7:</b> Existen espacios de comunicación como las actividades de integración y las reuniones.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1:</b> Los colaboradores manifiestan que hace falta más comunicación entre ellos.</p> <p><b>D2:</b> Los colaboradores manifiestan que el medio menos usado en la organización es la cartelera.</p> <p><b>D3:</b> La empresa no usa tanto medios de comunicación externos</p> <p><b>D4:</b> Hace falta difusión de los productos y servicios de la compañía en sus públicos externos.</p> <p><b>D5:</b> No hay una difusión interna de los planes de RS</p> <p><b>D6:</b> Hace falta difusión de los planes de RS externamente</p> <p><b>D7:</b> No existe una persona encargada exclusivamente de las comunicaciones, ni un departamento de comunicación</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>

<p><b>O1:</b> Nuevos medios internos</p> <p><b>O2:</b> Mejora de la comunicación entre áreas y entre almacenes</p> <p><b>O3:</b> Mejores planes de mercadeo y difusión de productos y servicios</p> <p><b>O4:</b> Mejores planes estratégicos de comunicación interna</p> <p><b>O5:</b> Transmisión de los planes de RS en todas las áreas</p> <p><b>O6:</b> Reforzar los medios actuales de comunicación.</p>	<p><b>F1+F2+O2+O6:</b> Reforzar mediante campañas los medios actuales como el correo institucional y la comunicación personal ya que son los más usados por los colaboradores</p> <p><b>F3+ F7+O5:</b> Permitir que en los espacios de comunicación internos se toque el tema de RS para su completa difusión.</p>	<p><b>D1+D5+O2+O1+O5:</b> Crear medios de comunicación internos que mejoren la comunicación entre áreas y almacenes, y su vez permita el conocimiento completo y constante de las acciones de RS.</p> <p><b>D3+D4+O3:</b> Implementar estrategias de mercadeo que usen medio de comunicación externos como televisión, radio y periódicos para promover los servicios y productos de Rayco.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p><b>A1:</b> Las empresas de la competencia tienen diversos planes efectivos de comunicación interna</p> <p><b>A2:</b> Las empresas de la competencia tienen una comunicación doble vía donde existe retroalimentación</p> <p><b>A3:</b> Las empresas de la competencia tienen un</p>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p><b>A1+F1+F2:</b> Incentivar el uso continuo de los medios de comunicación actuales, resaltando la importancia de la buena comunicación entre colaboradores.</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p><b>D6+A5:</b> A través de eventos, actividades y medios de comunicación dar a conocer las acciones de RS que hace Rayco con experiencias de vida.</p> <p><b>D7+A3:</b> Crear un departamento de comunicaciones que persiga el objetivo institucional y mejore todas las áreas de la organización, especialmente los planes y proyectos de RSE.</p>

comunicador o departamento de comunicaciones

**A4:** Las empresas de la competencia manejan mejores estrategias de publicidad externa

**A5:** Las empresas de la competencia dan a conocer los planes de RS que tienen

Este último DOFA se realizó para la cuarta y última variable, al igual que los tres anteriores se realizó un cruce entre debilidades y fortalezas que fueron arrojadas por la información analizada por parte de los colaboradores y clientes de la compañía. Del cruce de debilidades y fortalezas surgieron una serie de estrategias y actividades que pueden llegar a suplir los inconvenientes encontrados en la organización. Por esto, cabe mencionar que

“El flujo de mensajes entre las personas sigue ciertos caminos, conocidos como Redes de Comunicación, vías determinadas por los mecanismos de transferencia que utiliza, y pueden ser formales e informales. Es importante destacar que cuando hablamos de redes de comunicación nos referimos más que a un simple traspaso de mensajes, pues este proceso implica además, la transmisión de códigos, gestos y emociones, traducibles por los actores implicados en el acto de comunicarse”<sup>294</sup>.

Por ende este DOFA es uno de los más importantes, ya que dentro de este podemos identificar que hay ciertas desventajas de la organización frente a la competencia. Su estado actual de publicidad no está siendo aprovechado al máximo y así mismo con algunas herramientas que Distribuidora Rayco S.A.S ya posee pero no han sabido explotarlas en su totalidad. Como afirma, Claudia Jiménez, Gerente Crédito y Cartera, que “los planes solo los conocemos nosotros o las personas a las que les estamos llegando, pero sí sería bueno ventilarlo un poco más a nivel nacional o internacional para que nos conozcamos más y aprovechar todas las herramienta.”<sup>295</sup>. En consecuencia con lo anterior se creó la siguiente estrategia llamada “Comunicando Juntos”.

## 5.8 COMUNICANDO JUNTOS

---

<sup>294</sup>Redes De Comunicación, Canales y Medios. [en línea]. p. 3. [consultado 15/03/2013]. Disponible en <[http://institutoblestgana.cl/virtuales/com\\_organiz/Unidad3/contenido3.htm](http://institutoblestgana.cl/virtuales/com_organiz/Unidad3/contenido3.htm)>

<sup>295</sup> Ibid., p. 3.

La importancia de la comunicación ha crecido a medida de que la sociedad ha ido evolucionando, pues todas las personas están en constante comunicación y todo los actos que hace ya sea una persona u organización es necesario comunicarlos. Por tal razón se vio la necesidad de crear un Departamento de Comunicaciones que persiga el objetivo institucional y mejore todas las áreas de la organización, especialmente los planes y proyectos de RSE. Ya que si se implementa esto y por medio de la comunicación estratégica se va a lograr un mayor contacto, interacción y conocimiento de los miembros de la organización frente a su lugar de trabajo, con el fin de conseguir mejores resultados en el logro de objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo y así mismo generar una mayor rentabilidad para la empresa en términos de productividad.

Por ende, es importante que en todas las organizaciones la información que se está generando esté administrada, direccionada y planificada por un Departamento de Comunicaciones, el cual esté generando ideas constantemente para liderar planes estratégicos que vayan acorde con los objetivos de la organización. Si esto ocurre de esta manera se puede llegar a planificar y mostrar los atributos más importantes de la organización priorizando el flujo de información que se pretende dar a conocer a sus *stakeholders*, y sean reconocidos y caracterizados en el mercado como una empresa sólida y coherente con su razón de ser y sus actuaciones dentro de la sociedad.

En consecuencia con la anterior estrategia se plantearon una serie de actividades que irán acorde con la estrategia y que el conjunto de todas ellas harán que ésta cumpla el fin u objetivo por la cual fue creada. Las actividades propuestas para el debido cumplimiento y realización de la estrategia de la cuarta variable Flujos, Canales y Medios de Comunicación son:

1. Incentivar el uso continuo de los medios de comunicación actuales, resaltando la importancia de la buena comunicación entre colaboradores, ya que la utilización de estos medios dentro de la compañía hoy en día han cambiado el concepto de comunicación vertical a una horizontal, lo que permite una transmisión de información entre personal capacitado de la organización más fluido y más transparente, puesto que comunicar adecuadamente es la clave de la confianza y respeto dentro de una organización. Ahora bien, nos encontramos en una sociedad donde los cambios en todos los procesos no esperan, y la era tecnológica se está haciendo tan importante que ya casi todos los procesos organizacionales van a ir re-direccionados a esa temática por su practicidad y simplicidad, generando bajos costos y un valor agregado para las empresas.

Por esto se dice que: “Las redes sociales están cambiando el mundo de los negocios de forma revolucionaria. Es indiscutible que la información, sus nuevas formas de uso y la conectividad modifican a diario la forma en que nos comunicamos, accedemos al conocimiento y establecemos relaciones.”<sup>296</sup> De acuerdo a la cita anterior es importante mencionar que tanto medios de comunicación como la información transmitida por ellos mismos va creando relaciones e interacciones con el público interno y externo, lo cual es el objetivo de esta estrategia para que los públicos de la organización formen un vínculo indispensable con la misma. Por todo esto es fundamental que esta estrategia aborde dentro de ella la siguiente actividad de socialización con los públicos, puesto que:

2. A través de eventos, actividades y medios de comunicación se logre dar a conocer las acciones de RSE que hace Distribuidora Rayco S.A.S con experiencias de vida. Hay que analizar qué:

---

<sup>296</sup> LA REVISTA OFICIAL DEL DIRCOM. Imagen Comunicación. [en línea]. PDF. p. 5. [consultado 17/03/2013]. Disponible en <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N18.pdf>

“Tanto la RSE como la comunicación están presentes en cualquier actividad que ponemos en marcha, por tanto es preciso que las organizaciones sean conscientes, comuniquen y gestionen de forma responsable. No hay que tener miedo a “contar” pero tampoco desinformar emitiendo constantemente mensajes. Los críticos de la RSE se introducen cada vez más en la gestión diaria de las organizaciones al igual que la comunicación, que debe fluir en la entidad en todos los sentidos y niveles, es decir, en su totalidad. Por ello, la RSE y la comunicación son “compañeras de viaje”, evolucionan y crecen de forma paralela y se necesitan y favorece mutuamente.”<sup>297</sup>

Es importante que este proceso se desarrolle a través de una estrategia de RSE integrada a los procesos comunicativos de la organización para que de esta forma todos sus grupos objetivos vean que la empresa también piensa en sus necesidades.

3. Realizar un monitoreo de medios y redes sociales más conocido como *clipping*, para tener conocimiento del impacto que está logrando la empresa en la sociedad. Es importante trabajar en la gestión de esta estrategia ya que hoy en día el *clipping*

“Es una herramienta que responde a la inquietud de cómo está vigente la imagen de una organización en los medios de comunicación. Si además de ello se complementa con un análisis de medios, (evaluación del tratamiento informativo que se le otorga, comparación de estos datos con los obtenidos por la competencia y ubicación del contexto) se tendrá un panorama

---

<sup>297</sup> LA REVISTA OFICIAL DEL DIRCOM. Imagen Comunicación. [en línea]. PDF. p. 5. [consultado 17/03/2013]. Disponible en <<http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N18.pdf>>

completo del posicionamiento mediático de la compañía. No olvidemos que una empresa es noticia.”<sup>298</sup>

El uso de esta herramienta en las organizaciones es de gran ayuda como lo decía la cita anterior, debido a que la sociedad está creciendo y evolucionando a un ritmo cada vez más acelerado, lo que implica más aumento de información y ésta no puede ser irrelevante para los consumidores, pues entre más simple y superficial sea va a generar menor captación y recordación por parte del público externo a los que se les quiera llegar. Por ende es importante que dentro del Departamento de Comunicaciones haya una persona encargada de este monitoreo de medios para que se encargue de segmentar la información que la organización quiere brindarle a grupos selectos de la sociedad.

Para concluir el capítulo de este Plan de Comunicación que va direccionado a la notoriedad de la organización usando un valor agregado o diferenciador como es la RSE de Distribuidora Rayco S.A.S frente a las demás empresas, es importante resaltar la importancia de las diferentes variables y temáticas que se abordaron en este capítulo, las cuales arrojaron una serie de estrategias, tácticas y actividades que son de vital importancia para la realización de dicho plan en pro de notoriedad empresarial de la organización.

De acuerdo con lo tratado en la variable Imagen Corporativa surgió la estrategia “Una Pasión Que Nos Une” con el fin de trabajar la imagen que tiene y quiere proyectar la organización a sus *stakeholders*. Por esta razón, se creyó pertinente implementar esta estrategia para Distribuidora Rayco S.A.S., ya que por medio del DOFA se identificaron una serie de aspectos, tanto positivos y negativos. Por ejemplo: la ausencia de publicidad en algunos medios masivos y convencionales

---

<sup>298</sup> GARCÍA, María Laura. Imagen Comunicación. Plan De Comunicación 2.0, Monitoreo De Medios. Las Empresas Son Noticia. [en línea]. PDF. p. 8. [consultado 17/03/2013]. Disponible en <<http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N18.pdf>>

de los eventos, patrocinios y actividades donde se haga visible la RSE que aplica la empresa tanto con sus colaboradores como con la sociedad como tal.

Todos estos aspectos fueron diagnosticados en el análisis para implementar unas soluciones oportunas. Algunas de estas soluciones es la implementación de nuevas actividades dentro y fuera de la organización en donde se muestre que la empresa si se encuentra interesada por sus colaboradores y en sus públicos en general. Por ello se vio necesario crear o proponer actividades que tengan que ver con los actos sociales que realiza la empresa y las ayudas que brindan. Esto no quiere decir que tengan que ser divulgadas por todos los medios como mecanismo de promoción o de publicidad únicamente, pero que sí sea utilizada en algunos medios para sensibilizar la marca con sus clientes, ya que eso genera un vínculo y una recordación que en última estancia provoca un estímulo de compra, ya que si la empresa maneja una adecuada imagen corporativa, que es el conjunto de características y atributos, generará y proyectará una imagen positiva a todos los públicos a los que la empresa les quiera llegar.

Por otro lado, en este Plan de Comunicación se trató la variable de Conocimiento y Apropiación de las Políticas Corporativas, y para esta temática se elaboró una estrategia llamada “Socializando con RAYCO.”

Esta estrategia es importante que se implemente dentro de la organización ya que toda entidad, grupo o asociación, debe contar con unas políticas tanto de comportamiento o conducto regular, de RSE, como la forma en que opera la organización como tal para llevar un adecuado manejo de los objetivos que persigue la organización.

Por tal razón, es importante que estas políticas institucionales o corporativas no tan solo se queden plasmadas en un papel, sino por el contrario se lleven a cabo en la realidad, es decir que se apliquen en todos los procesos que realiza la empresa, ya sean de tipo operativo, administrativos y sociales. Todo ello se puede lograr con la implementación de la estrategia anteriormente nombrada porque ésta

le apunta a socializar con todos los *stakeholders* que permean y hacen parte de la organización como tal. Puesto que para cumplir con los objetivos que se traza una empresa, es importante que todos los colaboradores, directivos, proveedores y demás públicos, manejen un mismo lenguaje y una misma percepción de la entidad, ya que esto brinda seguridad y proyecta una imagen sólida y fuerte de la organización en el mercado.

De acuerdo con lo anterior, la estrategia va enfocada a que todos los integrantes de la organización conozcan y manejen un mismo concepto de todos los procesos y planes de RSE con que actualmente cuenta Distribuidora Rayco S.A.S, ya que muchos de ellos no saben qué planes o actividades socialmente responsables maneja la compañía donde se encuentran trabajando, generando descoordinación y falta de apropiación por parte los colaboradores con la compañía.

De igual modo, es importante que la estrategia se lleve a cabo ya que en la actualidad existen unos parámetros o reglamentos globales en la sociedad creados por ICONTEC y otras entidades que sirven de directriz para llevar un proceso ordenado y adecuado de la RSE de la compañía, que puede ser tratado y mostrado en el balance social de la empresa. Lo cual favorecerá al rendimiento de la organización y un reconocimiento por parte de otras entidades ya sea de la competencia u otras empresas. De tal modo que servirá de punto a favor para las ventas de la compañía, puesto que hay clientes que se fijan si la empresa a la que le están comprando es socialmente responsable. Esto genera un estímulo de compra, tanto para clientes antiguos como para clientes potenciales.

Así mismo y en una misma proporción de importancia que las dos anteriores variables y estrategias, en el plan de comunicación estratégico para Distribuidora Rayco S.A.S se abordó la variable Clima Organizacional, la cual de acuerdo con su contexto o significado de bienestar, buen ambiente laboral y condiciones óptimas para el colaborador, ayudó a diseñar la siguiente estrategia: “Construyendo Metas con RAYCO.” Dicha estrategia da claridad y propone

soluciones para subsanar algunos inconvenientes relacionados con esta temática central. De igual modo sirve para que el departamento de Gestión Humana tenga un espectro más amplio de unas posibles opciones para innovar y cambiar el estilo del ambiente laboral que se tiene en la organización.

Es importante que la gerencia de la compañía centre su atención en esta estrategia con el fin de aplicarla, puesto como se decía con anterioridad en este capítulo, los colaboradores son uno de los activos más importantes de una organización, por el hecho que sin ellos la empresa no produciría sus bienes o servicios, pues todas las actividades que son realizadas dentro de una entidad son hechas por los colaboradores, y un óptimo trato, remuneraciones, integraciones e incentivos, generará en un colaborador otro tipo de motivación aparte de la conservación de un puesto para suplir sus necesidades básicas u otras obligaciones. Además esto creará un vínculo directo y de sensibilización con la compañía por parte de ellos lo que generará mayor compromiso y dedicación en los colaboradores con los objetivos de la empresa y si lo dicho anteriormente se desarrolla de esta manera se verá reflejado positivamente en el balance financiero de la compañía.

Finalmente y sin lugar a duda, este plan de comunicación no podía dejar a un lado una de las variables más importantes dentro de las organizaciones y la cual ha cobrado mayor importancia en la actualidad, como lo es “Flujos, Canales y Difusión de la Comunicación”. Debido al grado de importancia que tiene esta variable se analizaron una serie de testimonios, entrevistas y sondeos de todos los *stakeholders* de la empresa con el fin de crear una estrategia adecuada que abarcara todo el significado comunicacional que debe existir y llevarse a cabo dentro de una entidad.

Por dicha razón, se creó la última estrategia de este plan estratégico de comunicación realizado para Distribuidora Rayco S.A.S, la cual es “Comunicando Juntos”. Esta estrategia va enfocada o direccionada a crear e implementar un

Departamento de Comunicación, el cual se encargue del desarrollo y monitoreo adecuado de este Plan de Comunicación Estratégico relacionado con la RSE de la compañía y otro tipo de planes que se irán desarrollando en la empresa, dependiendo de sus objetivos y las metas trazadas para cada año.

La implementación de este departamento ayudará a aliviar las cargas que se encuentran represadas actualmente en la persona encargada del Departamento de Gestión Humana y la psicóloga de la organización, ya que habiendo consolidado un Departamento de Comunicación se producirían muchos beneficios para la empresa debido a que en este se alinearían cuatro personas en una sola división, pues tanto la Psicóloga, la directora de Gestión Humana, el Gerente o Director de Mercado y la persona encargada de llevar todos los procesos comunicativos dentro y fuera de la organización deben estar alineadas y compenetradas entre ellas, ya que la comunicación es un proceso inherente al ser humano y en la actualidad todas las organizaciones comunican con sus actos quieran o no quieran, y dependiendo de estos actos son juzgados positiva o negativamente por sus públicos de interés.

Por dicha razón, es importante que los procesos de comunicación sean llevados primeramente por una persona que sepa y maneje el tema de la mejor manera y que esta persona tenga un departamento en conjunto con las personas anteriormente nombradas para que se pueda llevar un adecuado proceso dentro de la organización con todos los colaboradores de la compañía y fuera de esta con los demás públicos interesados en ella. Esto proyectará una buena imagen, sólida, firme y confiable en la sociedad lo cual beneficiará a la compañía en su balance financiero como se mencionó anteriormente. Es decir, la comunicación es una dependencia de vital importancia para las organizaciones que se debe tener en cuenta como importante al igual que la financiera.

## 7. CONCLUSIONES

Para concluir con este trabajo de investigación enfocado a los programas de RSE y la importancia de la comunicación que actualmente maneja Distribuidora Rayco S.A.S. Se pudo concluir que después de desarrollar un amplio análisis de estos temas en la empresa y para poder entender la investigación realizada, surgieron una serie de conclusiones que permitirán contextualizarlo con este trabajo. En consecuencia con lo anterior y teniendo en cuenta uno de los ítems centrales de dicha investigación. Surgió la primera conclusión de este trabajo de grado relacionada con la RSE como eje principal de este estudio. Por lo cual se analizaron todos los resultados obtenidos del sondeo y las entrevistas, métodos que fueron implementados en la investigación realizada en la empresa, con el objetivo de analizar las actividades y programas que realiza la empresa. Todo esto con el fin de responder la pregunta comunicativa planteada al principio de este trabajo, la cual es, ¿Qué actividades de RSE realiza la empresa y que están haciendo para difundirlas? Además de esto, se pudo definir si la compañía cumple con la estandarización de una empresa socialmente responsable. Es así como se obtuvo de la investigación, un panorama de las acciones sociales y comunicativas que realiza Distribuidora Rayco S.A.S.

Por tal razón, se logró identificar un público objetivo de la organización, con el cual se lleva a cabo estas actividades, como se expuso en la gráfica 6, donde se puede observar que los públicos a los que la organización enfoca sus actividades socialmente responsables, son en definitiva la niñez, adolescentes y los colaboradores de la empresa. Sin embargo, se debe destacar que estas actividades están enfocadas en los derechos humanos, velando así, por los

derechos de los colaboradores y los derechos de la niñez como se finiquitó en la gráfica 6.

Por consiguiente y teniendo en cuenta en el análisis de este factor, en el caso de la infancia se afirmó que los planes están contemplados en el sector deportivo y educativo como afirmó Ciro Lara, Gerente del área comercial y de mercadeo. Por lo tanto, se puede evidenciar que estas actividades permiten generar el desarrollo de la infancia ya que son actividades que les permite ocupar el tiempo libre. En cambio, para los colaboradores se rigen actividades enfatizadas en el cumplimiento de los derechos humanos como se analizó de las gráficas 3, 21 y 22.

En consecuencia con lo anterior, es conveniente afirmar que las actividades responsables que realiza Distribuidora Rayco S.A.S.; son actividades sociales que velan por el desarrollo humano, así como se concluyó de las gráficas 4, 9 y 15, pero que al mismo tiempo no se pueden declarar planes de RSE, ya que la implementación de estas acciones sociales no están regidas por los parámetros que exigen las entidades de estandarización y normalización por la ideología que tienen las empresas socialmente responsables.

Por otro lado, se encuentra el público de los colaboradores de Distribuidora Rayco S.A.S.; quiénes a pesar de no tener claro cuáles son los planes socialmente responsables que lleva a cabo la empresa, como se ve en la gráfica 22, se pudo corroborar que ellos sí son conscientes que la empresa funciona con todos los estándares de cumplimiento frente a los derechos humanos y la normalización del trabajo que se llevan a cabo, como se dejó ver en las gráficas 3, 21 y 22. Éste es un tema de real importancia en relación al trato justo de los directivos hacia los trabajadores.

A propósito de lo anteriormente dicho, también se reiteró sobre la falta de entendimiento existente entre los colaboradores frente a los planes de RSE que se realizan en la empresa, esto se puede confirmar en la gráfica 22. Es por esto, que

es de suma importancia la falta de difusión sobre las acciones sociales que realiza Distribuidora Rayco S.A.S.

En consecuencia con lo anterior, se expondrán a continuación las conclusiones obtenidas de la investigación sobre la intervención que tiene la comunicación en los procesos de la empresa. Es por esto que, La comunicación como eje transversal en las organizaciones permite que todos los departamentos pueden 'hablar un mismo idioma' y dirigir sus acciones hacia un mismo objetivo institucional. Para esto se plantea como objetivo del capítulo número tres el diagnóstico de comunicación que permita conocer el estado actual de la comunicación y el papel que desempeña en la entidad, lo cual posibilita comprender las estructuras comunicacionales y su funcionamiento dentro de la organización para rescatar los aspectos positivos empleándolos en los procesos respectivos y mejorando aquellas cuestiones que limitan la buena comunicación interna.

En el caso de la empresa Distribuidora Rayco S.A.S. la comunicación es de suma importancia para crear lazos laborales fuertes que permitan la integración total de la ideología central de la organización. Para esto, la organización cuenta con medios diversos como el teléfono, los boletines y el correo electrónico institucional para la divulgación de la comunicación descendente, lo que permite que todos los colaboradores se encuentren enterados sobre los acontecimientos diarios y al mismo tiempo posibilite la actualización de datos constante para el buen funcionamiento de sus labores.

Sin embargo, hace falta más compromiso por parte de los encargados de las comunicaciones en la organización, ya que algunos de estos medios son poco usados por los trabajadores y otros necesitan reestructurarse, como lo son el caso de la cartelera y la plataforma parecida a la intranet, respectivamente.

Así mismo, la empresa periódicamente crea espacios para generar participación y opinión en diferentes actividades como las reuniones y capacitaciones, donde los colaboradores manifiestan que pueden intervenir, originando oportunidades de mejora con la retroalimentación de sus trabajadores, esto contempla que la organización maneja una comunicación bidireccional, permitiendo un flujo ideal de información en la compañía.

De igual modo que el tema del capítulo anterior, también se incluyó en esta investigación un tema de vital importancia para la organización como lo es el *benshmarking* con el fin de diagnosticar el estado actual en el que se encuentra Distribuidora Rayco S.A.S. frente a las demás organizaciones que representan competencia directa para ella. Por esto, en el capítulo 4 de esta investigación se muestra la importancia de haber aplicado el método de estudio *benchmarking* en dos empresas representativas de Bucaramanga: ESSA y GAMAS, lo cual dio paso a analizar también a Distribuidora Rayco S.A.S. para poder comparar los diferentes puntos de vista y así crear estrategias comunicativas en pro de empresa de estudio.

Por consiguiente, se pudo comprar que el *benchmarking* dejó ver una panorámica del estado actual de Distribuidora Rayco S.A.S. frente al eje central de esta investigación, la RSE, con el fin de originar ideas claves para la construcción del plan de comunicación que se propone en esta tesis de grado. Esto se debe a que dicho método de estudio ayuda a analizar cómo se encuentran las empresas frente a dichas políticas socialmente responsables, si su apropiación y aplicación es adecuada o no, para que de este modo se tengan en cuenta las debilidades y fortalezas que ayuden a originar oportunidades de mejora para la empresa de estudio.

En este sentido, Distribuidora Rayco S.A.S. puede fortalecer el conocimiento y así mismo la aplicación adecuada de sus planes de RSE, teniendo en cuenta las ventajas que se identificaron por medio de este método investigativo. En este caso

teniendo como patrón de seguimiento a la empresa ESSA ya que ésta, como se pudo observar en la entrevista que se realizó, realiza diferentes actos sociales para todos sus *stakeholders* de manera adecuada, lo que posiblemente le da un plus a esta organización frente a la competencia, proyectando una imagen positiva de la misma ya sea como una empresa comprometida y socialmente responsable.

Por otra parte, es conveniente mencionar las debilidades que se encontraron en la empresa GAMAS debido a que la empresa práctica escasamente la RSE en sus procesos y no han implementado en su totalidad la RSE en sus políticas, como dijo el Gerente Administrativo Financiero de la organización, también deben ser tenidas en cuenta por Distribuidora Rayco S.A.S. para tratar de evitar pasar por las mismas debilidades y a cambio pueda implementar un nuevo estilo operacional que le permita ganar un posicionamiento y reconocimiento positivo en el mercado.

Por tal razón, es conveniente mencionar que los principales aspectos que debe fortalecer Distribuidora Rayco S.A.S. teniendo en cuenta las dos empresas analizadas son, tener un conocimiento claro y adecuado de qué es el concepto de RSE para que de éste modo su aplicación sea exitosa. Y por otra parte que cuente con los medios necesarios para dar a conocer dichos actos de RSE en todos sus públicos de interés.

Para concluir con esta investigación y en consecuencia con lo anteriormente dicho en cuanto a la RSE que maneja la compañía, la comunicación que ésta lleva a cabo dentro y fuera de ella y *el benchmarking* que se realizó para observar en qué punto o estado se encuentra Distribuidora Rayco S.A.S. frente a la competencia, Se hizo necesario crear una plan estratégico de comunicación, el cual contiene una serie de estrategias que van encaminadas a mejorar los planes de RSE de la compañía por medio de la comunicación organizacional, la cual persigue los objetivos institucionales trazados por la empresa. Por tal razón fueron creadas unas estrategias que ayudarán a reorganizar, implementar y mejorar todos los procesos, estratégicos y administrativos de la organización.

Por consiguiente la primera estrategia que se creó en dicho plan de comunicación se tituló “Una pasión que nos une” la cual apunta a mejorar de manera eficiente la imagen que actualmente tiene Distribuidora Rayco S.A.S. y con la que se pretende subsanar una serie de aspectos débiles con los que cuenta la organización. Por tal razón se debe llevar a cabo, puesto que la imagen corporativa en una compañía es la carta de presentación en todos los lugares donde su marca se haga presente y dependiendo qué tan positivo y sólido sea lo que se proyecte, tendrán un posicionamiento adecuado en la sociedad. Por dicha razón y en consecuencia con esto, se quiso fusionar este tema con los planes de responsabilidad social ya que este ítem ha cobrado mayor importancia en la actualidad y le da un plus o valor agregado a todas las organizaciones que acogen actos socialmente responsables como un estilo de gestión en sus empresas.

Al igual que la estrategia anterior, el plan estratégico de comunicación contiene otra estrategia llamada “Socializando con RAYCO”. Esta estrategia pretende dar solución a los inconvenientes sobre las políticas y normas con las que actualmente cuenta la organización y no han sido transmitidas o difundidas con todo el personal y públicos de la compañía. Por ende la problemática mayor que se encontró en este ítem es que la mayoría de los colaboradores y demás *stakeholders* de la organización no tienen dominio sobre estas políticas. La idea principal de esta estrategia es socializar con todos los integrantes de la organización dichas políticas para que todos manejen un mismo idioma. De igual modo y sin lugar a dudas, otro objetivo que persigue esta estrategia es crear un código de ética que sirva de apoyo para reorganizar de forma ordenada los planes de RSE que tiene la empresa y puedan ser regidos y monitoreados con mayor destreza por la persona encargada de llevar los procesos comunicacionales en la compañía, lo cual se verá reflejado positivamente en el balance social que se elabora cada año dentro de las empresas.

Por otra parte, en este plan se hizo necesario la creación de una estrategia que le apunte mejorar al clima organizacional de la compañía. En consecuencia con ello,

la estrategia que se planteó fue llamada “Construye metas RAYCO”, la cual va dirigida a proporcionar un ambiente agradable y adecuado para brindarles unas condiciones óptimas a los colaboradores dentro de la organización mientras realizan sus compromisos laborales dentro de ésta, pues como se mencionaba con anterioridad los colaboradores son el activo más valioso e importante que tienen las empresas, por ende deben ser tratados de la mejor manera con el fin de fidelizar y sensibilizarlos con la empresa, para que realicen sus roles con mayor compromiso, lo cual se verá reflejado en la productividad e ingresos financieros de la entidad.

De modo similar, se realizó la última estrategia del plan estratégico de comunicación llamada “Comunicando Juntos” que va direccionada a la creación de un departamento de comunicaciones desde el cual se manejen todos los procesos comunicativos de la organización, ya que estos procesos son importantes llevarlos ordenada y adecuadamente en la empresa, puesto que desde la administración se pretenden dar a conocer tanto dentro y fuera de ella, por dicha razón debe ser manejado minuciosa y cuidadosamente para que se transmita los mensajes deseado.

Para resumir, se puede concluir que con base a la investigación elaborada con anterioridad y por medio de la cual surgió el plan de comunicación para Distribuidora Rayco S.A.S. se puede evidenciar que el eje central o primordial del plan es la construcción e implementación de un departamento de comunicación. Pues es evidente que la comunicación se hace presente en la organización pero sus lineamientos no son los adecuados ya que está dividida entre tres dependencias las cuales son: el Departamento de Gestión Humana, la psicóloga de la empresa, el departamento de Mercadeo y Publicidad. Estas dependencias aunque diferentes tienen muchos aspectos en común, por lo cual siempre deben realizar actividades mancomunadamente para lograr una consolidación de las variables mencionadas durante toda la investigación. La importancia de la construcción de este departamento generará que la empresa adquiera una óptica

diferente en sus procesos, ya que la comunicación estará monitoreada y guiada por un persona el cual tenga un dominio adecuado del tema que le dará un direccionamiento pertinente en cuanto a la imagen corporativa de la compañía, clima laboral, socialización y creación de políticas corporativas y flujo, canales de difusión de la comunicación.

#### **PROBLEMA COMUNICATIVO**

La comunicación organizacional y la RSE han cobrado gran importancia en la actualidad en las organizaciones, ya que estas dos temáticas ayudan a apalancar todos los procesos organizacionales que llevan a cabo las empresas en sus actividades diarias. Por dicha razón y teniendo en cuenta lo anterior. Se planteó una pregunta comunicativa, la cual es ¿Cuáles son las actividades de RSE que ha hecho Distribuidora Rayco S.A.S. y que ha hecho para difundirlas? Con base a esta pregunta, se realizó una exhaustiva investigación en la compañía con el fin de darle debida contestación a la pregunta planteada en la tesis de grado.

De acuerdo con lo anterior y con lo analizado en cada uno de los temas anteriormente mencionados, se pudo observar por medio de las variables de estudio; Clima organizacional, Difusión, flujo y canales de comunicación, Apropiación de las políticas corporativas e Imagen corporativa, que la principal problemática que la compañía tiene en la actualidad, es que no cuenta con un Departamento de Comunicación el cuál se encargue llevar a cabo todos los procesos comunicacionales que se hacen presentes en la organización . De allí se desglosan los otros inconvenientes presentes en la empresa, en cuanto la RSE y su debida difusión, tanto interna como extramente.

Para ello es pertinente mencionar que debido a la ausencia del departamento y una persona preparada para llevar a cabo la dirección del mismo y sus procesos. La empresa ha dejado en manos del Departamento de Gestión Humana, la Psicóloga y el Departamento Comercial y de Mercadeo todos estos procesos de comunicación y socialmente responsables, para que las personas que están al

mando de estas dependencias se encarguen de darle un tratamiento de acuerdo a sus conocimientos y necesidades de la compañía, omitiendo que estas temáticas no son el eje central de cada una de las áreas anteriormente mencionadas. Por lo tanto el tratamiento que se le ha venido brindando a estas temáticas no ha sido el adecuado.

Por otro lado, también se puede incluir dentro de esta problemática, la falta de interés por parte de los administrativos de la organización en utilizar como un valor agregado para la empresa la difusión de estas actividades socialmente responsables y la implementación del Departamento de Comunicación que ayude a llevar a cabo estos programas y su debido monitoreo, con el fin de crear un vínculo más fuerte con los *stakeholders* que maneja la compañía.

## BIBLIOGRAFÍA

ABÓ, José. En : Marca corporativa y Responsabilidad Social: dos eficaces comunicadores. Revista de antiguos alumnos del IEEM". [consultado 10/03/2012] Disponible en <[http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2012/02/marca\\_corporativa1.pdf](http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2012/02/marca_corporativa1.pdf)>

ACOSTA TOBÓN, Alberto. Políticas de empresa y estrategia gerencial: Las Responsabilidades Sociales de la empresa. 3ed. Medellín : s.n. 1984.

ALIPSOS.COM. En : La Comunicación. [en línea]. [consultado 10/03/2012]. Disponible en <<http://www.alipso.com/monografias/definicion2/>>

AYÓN, Rosa María. En : Importancia De La Comunicación En Las Organizaciones, Un Sistema De Comunicación Eficiente Y Un Experto En Comunicación Que Lo Administre. [en línea]. [Consultado 01/05/2013]. Disponible en <<http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>>

Banco Internamericano De Desarrollo BID. En : Acerca del BID. ¿Qué hacemos?. [en línea]. [consultado 16/03/2012]. Disponible en <<http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/que-hacemos,5997.html>>

BARRANCO SAIZ, Javier. En : El Plan de Comunicación. [en línea]. [consultado 05/09/2011]. Disponible en <[http://www.tendencias21.net/marketing/EI-Plan-de-Comunicacion\\_a31.html](http://www.tendencias21.net/marketing/EI-Plan-de-Comunicacion_a31.html)>

BENCHMARKING. En : Definiciones, Aplicaciones, Tipos Y Fases Del Proceso. Definiciones de Benchmarking. [en línea]. [consultado 01/05/2013]. Disponible en

<<http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>>

Benchmarking de los Estados Unidos Mexicanos. [en línea]. [consultado 01/05/2012]. Disponible en <<http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/BENCHMARKING.pdf>>

Benchmarking en tu empresa S.A. En : En Búsqueda De Los Mejores Para Que Seas Uno De Ellos. [en línea]. [consultado 01/05/2012]. Disponible en <<http://benchmarkingentuempresa.blogspot.com/2008/11/ventajas-y-desventajas.html>>

BENCHMARKING: En : Lo Qué Es, Lo Qué No Es. PDF. [en línea]. [consultado: 13/02/2013]. Disponible en <<http://www.gerencie.com/benchmarking.html>>

BIGNE, Enrique y CURRÁS, Rafael. En : ¿Influye La Imagen De Responsabilidad Social En La Intención De Compra?. El Papel De La Identificación Del Consumidor Con La Empresa. PDF. [en línea]. [consultado: 14/03/2013]. Disponible en <[http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR0032008010.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR0032008010.pdf)>

BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO. En : Lengua y Lenguaje. [en línea]. [consultado 26/04/2013]. Disponible en <<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/espanol/espa4c.htm>>

BLANCHET y otros. Técnicas De Investigación En Ciencias Sociales: Obra colectiva. Madrid. 1989.

BLANCO BERMÚDEZ, Francisco. Responsabilidad Social de la Empresa y Finanzas Sociales. Sevilla : Universidad Internacional de Andalucía. 2004.

BLAND, Michael y JACKSON, Peter. Comunicación Interna Eficiente. s.l. : Legis. 1990. p

BUENAS TAREAS. En : ¿Qué es un sondeo? [en línea]. [consultado 25/4/2012]. Disponible en <<http://www.buenastareas.com/ensayos/Que-Es-Un-Sondeo-De-Opinion/2233401.html>>

CAJIGA CALDERÓN, Juan Felipe. En : El concepto de Responsabilidad Social Empresarial. PDF [en línea] [consultado 14/02/2012]. Disponible en <[http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)>

CAPRIOTTI, Paul. En : El Patrocinio como expresión de la Responsabilidad Social Corporativa de una Organización. Razón y Palabra, Revista Electrónica de América Latina especializada en Comunicación. Edición No. 56. [en línea]. [consultado 25/42/013]. Disponible en <<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/pcapriotti.html>>

CAPRIOTTI, Paul. En : La comunicación interna. PDF. [en línea]. 1998. [consultado 14/03/2012]. Disponible en <[http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)>

CARRIZOZA, Julio. Construcción de la Teoría de la Sostenibilidad : En misión rural, transición, convivencia y sostenibilidad. N°5 : Sata Fe de Bogotá. 1998.

Centro Internacional Para El Desarrollo Sostenible. En : ¿Qué es CIDES?. ¿Qué hacemos?. [en línea]. [consultado 06/04/2012]. Disponible en <[http://www.cidesint.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=57&lang=es](http://www.cidesint.org/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=57&lang=es)>

Centro Virtual De Noticias De La Educación. En : Responsabilidad Social Empresarial. [en línea]. [consultado 06/09/2011]. Disponible en <<http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>>

Centro Visual De Noticias De La Información. En : Responsabilidad Social Empresarial. [en línea]. [consultado 06/09/2011]. Disponible en <<http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>>

CHEVROLET. En : Responsabilidad Social. Nuestro compromiso, nuestra manera de proceder con la sociedad. [en línea]. [consultado 10/03/2012]. Disponible en <<http://www.chevrolet.com.co/mundo-chevrolet/empresa/responsabilidad-social.html>>

COLCIENCIAS. En : El boletín interno. Una fotografía de la organización por dentro. PDF. [en línea]. [consultado 21/03/2013]. Disponible en <<http://scienti.colciencias.gov.co:8084/publindex/docs/articulos/1692-2522/2291501/12.pdf>>

COLLINS, James, y PORRAS, Jerry. Empresas que Perduran: Más que Utilidades. *s.n.* Grupo Editorial Norma. 2003. p.

Colombia Incluyente. En : McDonalds implementa la RSE a partir de diez reglas fundamentales. [en línea]. [consultado 15/03/2012]. Disponible en <<http://www.colombiaincluyente.org/vernot.php?id=148>>

COLSUBSIDIO. En : Retroalimentación positiva para maximizar la productividad. [en línea]. [Consultado 10/03/2013]. Disponible en <[http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/C/como\\_brindar\\_un\\_feedback\\_constructivo/como\\_brindar\\_un\\_feedback\\_constructivo.asp](http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/C/como_brindar_un_feedback_constructivo/como_brindar_un_feedback_constructivo.asp)>

COMPROMETERSE RSE. En : Responsabilidad Social en las Pymes colombianas. [en línea]. [consultado 06/03/2012]. Disponible en <<http://www.comprometerse.org.co/drupal/?q=node/5>>

CORREA, María Emilia y otros. En : Responsabilidad Social en América Latina. Una Visión Empresarial: Iniciativas Nacionales en América Latina. [en línea]. [consultado 06/03/2012]. Disponible en <<http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/responsabildgtz.pdf>>

CORTINA, Adela. Ética de la Empresa: Claves para una Nueva Cultura Empresarial. Trotta. Madrid. s.n. 1994.

DEAGUATE.COM. En : El análisis FODA. [en línea]. [consultado 23/04/2012]. Disponible en <<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>>

DECONCEPTOS.COM. En : Concepto de Capacitación. [en línea]. [consultado 23/04/2013]. Disponible en <<http://deconceptos.com/ciencias-sociales/capacitacion>>

DEFINICIÓN ABC. En : Definición de Capacitación. [en línea]. [consultado 22/03/2013]. Disponible en <<http://www.definicionabc.com/general/capacitacion.php>>

DEFINICIÓN ABC. En : Diario de Campo. [en línea]. [Consultado 10/05/2012]. Disponible en <<http://definicion.de/diario-de-campo/>>

DEFINICIÓN ABC. En : Definición de correo electrónico. [en línea]. [consultado 01/03/2013]. Disponible en <<http://www.definicionabc.com/tecnologia/correo-electronico.php>>

DEFINICIÓN ABC. En : Definición de Reunión. [en línea]. [consultado 23/04/2013]. Disponible en <<http://www.definicionabc.com/general/reunion.php>>

Departamento Administrativo De La Función Pública. En : Clima Organizacional. Qué es el Clima Organizacional. PDF. [en línea]. [consultado 25/04/2013]. Disponible en

<<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf>>

Departamento Administrativo De La Función Pública. Clima Organizacional. ¿Qué es el clima organizacional?. PDF. [en línea]. [consultado 25/04/2013]. Disponible en

<<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf>>

Diccionario De La Real Academia Española. En : Definición de Desarrollo. [en línea]. [consultado 02/11/11). Disponible en <[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=desarrollo](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=desarrollo)>

Diccionario De La Real Academia Española. En : Sondeo. [en línea]. [consultado 25/04/2012]. Disponible en <[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=sondeo](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=sondeo)>

DI BIASE DE LILLO, Francisco.e En : Responsabilidad Social Empresarial. La visión del siglo XXI. PDF. [en línea]. [consultado 15/03/2012]. Disponible en <[http://www.ingenieros.cl/index2.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=349&Itemid=286](http://www.ingenieros.cl/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=349&Itemid=286)>

DICREATO. En : Reputación Corporativa y su Extensión Online. [en línea]. [consultado 22/03/2013]. Disponible en <<http://www.dicreato.com/blog/reputacion-corporativa-y-su-extension-online/>>

Distribuidora Rayco S.A.S Políticas. [en línea]. [consultado 17/04/2012]. Disponible en <[http://www.disrayco.com/nuestra\\_empresa/politicas.php](http://www.disrayco.com/nuestra_empresa/politicas.php)>

ECOPETROL. En : Políticas Corporativas. [en línea]. [consultado 26/04/2013]. Disponible en <<http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=282&conID=42922>>

EL BLOG SALOMÓN. En : ¿Qué es el Benchmarking?. [en línea]. [consultado 01/05/2012]. Disponible en <<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-el-benchmarking>>

EL EMPLEO.COM. En : Buen Clima Organizacional Inicia Por Comunicación Efectiva. [en línea]. [Consultado 26/04/2013]. Disponible en <[http://www.empleo.com/colombia/consejos\\_profesionales/buen-clima-organizacional-inicia-por-comunicacion-efectiva-----/12485504](http://www.empleo.com/colombia/consejos_profesionales/buen-clima-organizacional-inicia-por-comunicacion-efectiva-----/12485504)>

Empresa De Energía De Bogotá S.A. En : Políticas Corporativas. [en línea] [consultado 26/04/2013]. Disponible en <<http://www.eeb.com.co/responsabilidad-global/politicas-corporativas>>

Empresas González Paradela, Imanol. En : ¿Qué es el análisis DAFO?. [en línea]. [Consultado 10/05/2012]. Disponible en <<http://imanol-gonzalez-paradela.suite101.net/que-es-el-analisis-dafo-a78929>>

Enplenitud.com. En : Diagnóstico FODA. [en línea]. [consultado 23/04/2012]. Disponible en <<http://www.enplenitud.com/diagnostico-foda.html>>

ESSA. En : Actualidad. [en línea]. [consultado 01/05/2013]. Disponible en <<http://www.essa.com.co/essa/actualidad.aspx?val1=291>>

ESSA. En : Boletines de Prensa. [en línea]. [consultado 01/05/2013]. Disponible en <<http://www.essa.com.co/essa/actualidad.aspx?val1=291>>

ESCHENHAGEN, María Luisa. En : Evolución del concepto 'Desarrollo Sostenible' y su implantación política en Colombia. PDF. [en línea]. [consultado 16/03/2012]. Disponible en <<http://www.pensamientoambiental.de/images/evolucion-del-concepto.pdf>>

ESCOBAR, Estefanía. En : Colombia Invierte \$3.38 billones en RS. [en línea]. [consultado 11/03/2012]. Disponible en <<http://www.revistagobierno.com/portal/index.php/economisa-y-negocios/empresas-rse/9227-colombia-invierte-338-billones-en-rse>>

EUMED.NET. En : Entrevista en Profundidad y Focalizada. [en línea]. [consultado 23/04/2012]. Disponible en <<http://www.eumed.net/tesis/2009/njlg/ENTREVISTA%20EN%20PROFUNDIDAD%20Y%20FOCALIZADA.htm>>

EUMED.NET. En : Entrevista en Profundidad y Focalizada. [en línea]. [consultado 23/04/2012]. Disponible en <<http://www.eumed.net/tesis/2009/njlg/ENTREVISTA%20EN%20PROFUNDIDAD%20Y%20FOCALIZADA.htm>>

EXPOKNEWS. En : ¿Qué son los *stakeholders*?. [en línea]. [consultado 16/03/2012]. Disponible en <<http://www.expoknews.com/2009/02/03/que-son-los-stakeholders/>>

FERNÁNDEZ AMOR, José Antonio y GALA DURÁN, Carolina. La Responsabilidad Social Empresarial: un nuevo reto para el derecho. Ediciones Jurídicas y sociales S.A. Madrid : 2009.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación En Las Organizaciones. Editorial Trillas. México : s.f.

FERNÁNDEZ, Daniel. En : Responsabilidad Social De La Empresa. La Empresa y la Comunidad. PDF. [en línea]. [consultado: 18/03/2013]. Disponible en <<http://www.nexus.org.ar/Responsabilidad%20%20social.pdf> >

FONTENEAU, Gérard. En : Responsabilidad Social Corporativa: previendo sus implicaciones sociales. [en línea]. [consultado 15/04/2012]. Disponible en <<http://www.jussemer.org/Inicio/Resources/RSCimplicacionessoc.pdf>>

FREIJEIRO, Díaz. Técnicas de Comunicación : La comunicación en la empresa. Ediciones de la U. Bogotá : s.n. 2011.

FORÉTICA. En : SGE 21. [en línea]. [consultado 14/02/2012]. Disponible en <<http://www.foretica.org/conocimiento-rse/estandares/sge-21?lang=es>>

GARCÍA HERMOSO, Fernando. En : Estudios geotécnicos. Estudios geotécnicos. [en línea]. [Consultado 25/04/2012]. Disponible en <<http://epsh.unizar.es/~serreta/documentos/Geotecnia.pdf>>

GARCÍA VILLAMIZAR, Guillermo Ernesto. En : Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. PDF. [en línea]. p. 155-156. [consultado 25/04/2013]. Disponible en <[http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf)>

GARCÍA SOLARTE, Mónica y PELÁEZ LEÓN, Juan David. En : El aporte de la Responsabilidad Social al Desarrollo Sostenible: un propósito empresarial. PDF. [en línea]. [consultado 06/03/2012]. Disponible en <[http://www.ascolfa.edu.co/archivos/6.6%20RSE%20%20GARCIA%20y%20PELAEZ%20\(P\).pdf](http://www.ascolfa.edu.co/archivos/6.6%20RSE%20%20GARCIA%20y%20PELAEZ%20(P).pdf)>

GERENCIE.COM. En : La imagen corporativa. [en línea]. [consultado 22/03/2013]. Disponible en <<http://www.gerencie.com/la-imagen-corporativa.html>>

GESTIÓPOLIS-PRESENTACIÓN CALDERÓN NEYRA. En : Los *stakeholders* y la Responsabilidad Social Empresarial. [en línea]. [consultado 17/03/2012]. Disponible en <<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/lostake.htm>>

GESTIÓPOLIS. En : Gestión de la Cartelera de Comunicación Interna. [en línea]. [consultado 21/03/2013]. Disponible en

<<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-de-la-cartelera-de-la-comunicacion-interna.htm>>

Guía De Calidad. En : Modelo EFQM. Análisis DAFO. [en línea]. [consultado 23/04/2012]. Disponible en <<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>>

Global Infancia. En : Manual de Comunicación para Organizaciones Sociales. Comunicación interna. PDF. [en línea]. [consultado 01/03/2013]. Disponible en <<http://www.globalinfancia.org.py/agenciaglobal/pdfs/manual-comunicacion-organizaciones.pdf>>

GUTIERREZ, Roberto y otros. Aportes Y Desafíos De La RSE En Colombia. Ediciones Especiales Ltda. Bogotá : Edisoma. 2006.

ICONTEC. En : Guía Técnica colombiana 180 de RS. Historia de la GTC 180 de Responsabilidad Social. [en línea]. [consultado 06/03/2012]. Disponible en <<http://www.icontec.org.co/index.php?section=367>>

ICONTEC Internacional 2011. [en línea] [consultado 28/04/2013]. Disponible en <<http://www.icontec.org.co/index.php?section=131>>

ITIK. En : Dinamizando en análisis DAFO. PDF [en línea]. [consultado 23/04/2012]. Disponible en <[http://www.itik.es/user\\_files/106/16%20Dinamitzant%20analisi%20DAFO\\_cas.pdf](http://www.itik.es/user_files/106/16%20Dinamitzant%20analisi%20DAFO_cas.pdf)>

Importancia de la Metodología de Investigación. En : BuenasTareas.com. [en línea]. [consultado 12/03/2013]. Disponible en. <<http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-De-La-Metodologia-De-Investigacion/3060320.html>>

KERLINGER, F. En : Investigación del Comportamiento. [en línea]. [consultado 24/04/2012]. Disponible en <<http://aulas.blogia.com/2006/080301-la-tecnica-de-las-encuestas-otras-consideraciones-metodologicas.php>>

KIOSKEA.NET. En : ¿Cómo Organizar Una Reunión. [en línea]. [consultado 22/03/2013]. Disponible en <<http://es.kioskea.net/contents/projet/conduite-reunion.php3>>

KOMUNIKA. En : El Departamento de Comunicación en la Empresa. [en línea]. [consultado 20/03/2013]. Disponible en <<http://www.komunika.info/articulos/com-institucional/el-departamento-de-comunicacin-en-la-empresa/comment-page-1/>>

KORIN, Mercedes. En : FUNDACIÓN ALVINA. En busca de la Sostenibilidad. El Camino de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y la Contribución de la Fundación AVINA. PDF. [en línea]. [Consultado 5/03/2012]. Disponible en <[http://www.avinarse.org/pdfs/AVINA\\_RSE\\_libro\\_2011\\_FINAL.pdf](http://www.avinarse.org/pdfs/AVINA_RSE_libro_2011_FINAL.pdf)>

KOWSZYK, Yanina y COVARRUBIAS, Andrés. En : El Estado de la Responsabilidad Social en América Latina 2011. [en línea]. [Consultado 08/04/2012]. Disponible en <[http://www.razonypalabra.org.mx/N/N81/M81/02\\_ChirinosFernandezSanchez\\_M81.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N81/M81/02_ChirinosFernandezSanchez_M81.pdf)>

La Empresa Desde Abajo. En : Uso del teléfono. [en línea]. [Consultado 15/03/2013]. Disponible en <http://empresadesdeabajo.blogspot.com/2007/12/uso-del-telfono.html>

La Responsabilidad Social Empresarial. En : Una Prioridad en el Mundo Empresarial Moderno. PDF. [en línea]. [consultado 02/04/2013]. Disponible en <<http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/8/12168/respempresarialglobal.pdf>>

La Responsabilidad Social Un Valor Agregado A La Sociedad. En : Al Contador Y A Las Organizaciones De Hoy. Una mirada a la normatividad: ¿obligatoria o voluntaria?. PDF. [en línea]. [consultado 01/05/2013] Disponible en <<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/adversia/article/viewFile/10955/10048>>

La RSC como Estrategia de Comunicación para lograr el Incremento de la Reputación Corporativa. En : La Responsabilidad Social de la Empresa como determinante de la Reputación Corporativa. PDF. [en línea]. [consultado 20/03/2013]. Disponible en <<http://www.aeic2010malaga.org/upload/ok/90.pdf>>

LEY 99 DE 1993. En : TITULO II: Del Ministerio del Medio Ambiente y del Sistema Nacional Ambiental. PDF. [en línea]. [consultado 16/03/2012]. Disponible en <<http://www.humboldt.org.co/download/ley99.pdf>>

LIBAERT, Thierry. El plan de Comunicación Organizacional: Cómo definir y Organizar la Estrategia de Comunicación. *s.n.* México : Limusa.

LIBAERT, Thierry. En : Plan de Comunicación. [en línea]. [consultado 06/03/2012]. Disponible en <[http://blogs.periodistadigital.com/libros.php/2006/02/01/el\\_plan\\_de\\_comunicacion\\_organizacional\\_d](http://blogs.periodistadigital.com/libros.php/2006/02/01/el_plan_de_comunicacion_organizacional_d)>

LOZADA DÍAZ, José Carlos, y ENRÍQUEZ SOTELO, José Carlos. Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Estaña : Ariel. 2004.

MACÍAS ESPITIA, Rubén Darío. En : Responsabilidad Social Empresarial en Colombia: dos casos exitosos. [en línea]. [consultado 06/03/2012]. Disponible en <<http://bibliodigital.umng.edu.co:8080/UMNG/bitstream/10654/488/1/RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20EMPRESARIAL%20EN%20COLOMBIA%20DOS%20CASOS%20EXIT.pdf>>

MARKETING XXI. En : Comunicación Integral del Marketing. Patrocinio y Mecenazgo. [en línea]. [consultado 25/04/2013]. Disponible en <<http://www.marketing-xxi.com/patrocinio-y-mecenazgo-116.htm>>

MARTÍNEZ TORO, Pedro Martín. En : Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sostenible. Universidad del Valle. PDF. [en línea]. [Consultado 05/04/2012]. Disponible en <[http://geografia.univalle.edu.co/imagenes/publicaciones\\_pedro/Ponencia%20POTs%20y%20Desarrollo%20Sostenible.pdf](http://geografia.univalle.edu.co/imagenes/publicaciones_pedro/Ponencia%20POTs%20y%20Desarrollo%20Sostenible.pdf)>

MONOGRAFÍAS. En : Cultura Organizacional: Nueva Tendencia de la Gerencia de Recursos Hacia la Competitividad. [en línea]. [consultado el 10/03/2012]. Disponible en <<http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>>

MOTIVACIÓN LABORAL.COM. En : Motivación. [en línea]. [consultado 25/04/2013]. Disponible en <<http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>>

MURIEL, María Luisa y ROTA, Gilda. Comunicación Institucional: Enfoque Social de las Relaciones Humanas. Quito : Editora Andina. 1980.

NAVARRO GARCÍA, Fernando. Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica. Antecedentes históricos de la RSC. España, Madrid : ESIC EDITORIAL. 2008.

Observatorio En La Deuda De La Globalización. En : Responsabilidad Social Corporativa, ¿ética o es-tética? PDF. [En línea]. [consultado 13/03/2012]. Disponible en <[http://www.odg.cat/documents/enprofunditat/Transnacionals\\_espanyoles/200501/RSCEticaoEstetica\\_es.pdf](http://www.odg.cat/documents/enprofunditat/Transnacionals_espanyoles/200501/RSCEticaoEstetica_es.pdf)>

Organización De Las Naciones Unidas. En : Objetivos del Milenio. [en línea]. [consultado 29/08/2011]. Disponible en <<http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/bkgd.shtml>>

Organización De Las Naciones Unidas, ONU. En : El Pacto Mundial. [en línea]. [consultado 16/03/2012]. Disponible en <<http://www.un.org/es/globalcompact/>>

Organización Halcón. En : Integración Empresarial. [en línea]. [Consultado 22/03/2013]. Disponible en <<http://www.organizacionhalcon.com/servicios-venezuela/6.html>>

OSPINA. Edwin David, y RUÍZ, Ángela María. En : La Responsabilidad Social: Un Valor Agregado A La Sociedad, Al Contador Y A Las Organizaciones De Hoy. Una mirada a la normatividad: ¿obligatoria o voluntaria? PDF. [En línea]. [consultado 20/03/2013]. Disponible en <<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/adversia/article/viewFile/10955/10048>>

PASQUALI, Antonio. Comprender la Comunicación. Editora Monte Ávila. Caracas : s.f.

PÉREZ RINCÓN, Mario Alejandro. En : Documentos de Política Pública: los Aportes de la Academia: Hacia el Desarrollo Sostenible en Colombia. Tomo 1 Vol. 3. [en línea]. [consultado 10/04/2012]. Disponible en <<http://www.nancypatricia.com/wp-content/uploads/2009/12/Desarrollo-Sostenible.pdf>>

PIA PAGANELLI, María. En : The Moralizing Role of Distance in Adam Smith: The Theory of Moral Sentiments as a Possible Praise of Commerce. Yeshiva University, New York. [en línea]. [consultado 06/11/2011]. Disponible en <<http://econ.as.nyu.edu/docs/IO/9832/PaganelliPaper.pdf>>

PORTAFOLIO. En : Empresas del país han contribuido en mejoramiento de la sociedad, en últimos 30 años, señala el CCRE. [en línea]. [consultado 10/03/2012]. Disponible en <<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4481749>>

PORTAFOLIO. En : Reputación Corporativa, Buen Nombre y Sello de la Marca. [en línea]. [consultado 22/03/2013]. Disponible en <<http://www.portafolio.co/portafolio-plus/reputacion-corporativa-buen-nombre-y-sello-marca>>

PRIETO CASTILLO, Daniel. Diagnóstico de Comunicación: Mensajes, Instituciones, Comunidades. Diagnóstico de Instituciones. Perú, Quito : CIESPAL, 1985.

Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo. En : El Departamento de Santander Frente a los Objetivos del Milenio. [en línea]. [consultado 12/11/2011]. Disponible en <[http://www.pnud.org.co//img\\_upload/36353463616361636163616361636163/Santander\\_final.pdf](http://www.pnud.org.co//img_upload/36353463616361636163616361636163/Santander_final.pdf)>

Proyecto De Investigación: La Responsabilidad Social Empresarial, El Papel De Los Gobiernos, Los Organismos Multilaterales Y Las Ong's. PDF. [en línea]. [consultado 06/03/2012]. Disponible en <<http://www.anahuac.mx/gof/documentos/pdfrse/dora.pdf>>

¿QUÉ ES RSE?. En : “La pirámide de RSE”. PDF. [en línea]. [consultado 14/03/2013]. Disponible en <[http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que\\_es\\_RSE.pdf](http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf)>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. En : Definición Responsabilidad. [en línea]. [consultado 12/09/2011]. Disponible en <[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=responsabilidad](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=responsabilidad)>

Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial. Iniciativas Nacionales en América Latina. Santiago de Chile : 2004.

Responsabilidad Social Empresarial. En : Concepto de RSE. PDF. [en línea] [consultado 16/03/2013]. Disponible en <<http://www.jccconta.gov.co/conferencia2009/responsabilidadsocial.pdf>>

-REYES, Isisdora. La comunicación en las organizaciones de salud. Valencia : Editorial Minsa.

RODRÍGUEZ DAPONTE, Rocío, y DOPICO PARADA, Ana. En : La Responsabilidad Social Empresarial. Un Acercamiento A La Realidad Empresarial De Galicia. PDF. [en línea]. [consultado 16/03/2012]. Disponible en <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2751754>>

RODRÍGUEZ, Darío, y OPAZO, María Pilar. Comunicaciones de la Organización. La primera improbabilidad: que el otro entienda. Cohesión y Confianza. México : Alfaomega. 2008.

SANBORN, Cynthia y otros. En : La filantropía 'realmente existente' en América Latina. PDF. [en línea]. [consultado 13/03/2012]. Disponible en <[http://ziglaconsultores.com/docs/filantropia\\_latam.pdf](http://ziglaconsultores.com/docs/filantropia_latam.pdf)>

SCRIBD. En : Entrevista a Profundidad. [en línea]. [consultado 10/05/2012]. Disponible en <<http://es.scribd.com/doc/6904791/Entrevista-de-Profundidad>>

SERVICIOS Y CLIENTES. En : Ventajas de atender mejor al cliente. [en línea]. [consultado 01/05/2013] Disponible en <<http://www.serviciosyclientes.com.ar/notas/articulo.php?art=19>>

SIERRA BRAVO, Restituto. Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios. España, Madrid : Paraninfo.

SIERRA MONTOYA, Jorge Emilio. Nuevas Lecciones de Responsabilidad Social Empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy. Bogotá : Diario "La República". 2008.

SOLARTE RODRÍGUEZ, Roberto. En : Responsabilidad Social En Colombia. Retos Desde La Complejidad Y La Búsqueda De No Exclusión. PDF. [en línea]. [consultado 06/03/2012] Disponible en <[http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XII/Roberto\\_Solarte\\_Rodriguez.pdf](http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XII/Roberto_Solarte_Rodriguez.pdf)>

SOLARTE RODRÍGUES, Roberto. En : Responsabilidad Social En Colombia. Retos Desde La Complejidad Y La Búsqueda De No Exclusión. PDF. [en línea]. [consultado 06/03/2012]. Disponible en <[http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XII/Roberto\\_Solarte\\_Rodriguez.pdf](http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XII/Roberto_Solarte_Rodriguez.pdf)>

Tesis Doctorales En Red. En : Instrumentos y Medios Clásicos de la Comunicación Interna. PDF. [en línea]. [consultado 19/03/2013]. Disponible en <[http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/07\\_mediosclasicos.pdf?sequence=8](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/07_mediosclasicos.pdf?sequence=8)>

UNIVERSIDAD ANÁHUAC. Comunicación Estratégica en las Organizaciones. México : s.n. 2006.

Universidad De Antioquia Facultad De Ciencias Sociales Y Humanas. En : Las características del sondeo de opinión pública. [en línea] [consultado 10/05/2012] Disponible en <<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/7476/6883>>

Universidad De Sevilla. En : Plan de Comunicación. Dirección de Recursos Humanos. PDF. [en línea]. [consultado 15/09/2011]. Disponible en <[http://www.r2h2.us.es/uploads/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA%20RRHH%202009-2012\\_revisado%2026\\_01\\_10.pdf](http://www.r2h2.us.es/uploads/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA%20RRHH%202009-2012_revisado%2026_01_10.pdf)>

Universidad Diego Portales. En : Centro De Estudios Mediales. ¿Qué es la Teoría Cognitiva Sistémica de la Comunicación?. PDF. [en línea]. [consultado 25/04/2013]. Disponible en <<http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/TCSCres.pdf>>

Universidad Nacional Entre Ríos. En : La Entrevista. [en línea]. [consultado 23/04/2012]. Disponible en <[http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.uner.edu.ar%2F04\\_academica%2Fmodulo\\_introduccion%2FEntrevista.doc&ei=Yz6XT8q-FYyk8gSA6MC0Dg&usg=AFQjCNGTxCyhKCOAKYWSNBK7RUXFA9DMNA](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.uner.edu.ar%2F04_academica%2Fmodulo_introduccion%2FEntrevista.doc&ei=Yz6XT8q-FYyk8gSA6MC0Dg&usg=AFQjCNGTxCyhKCOAKYWSNBK7RUXFA9DMNA)>

VALLE, Mónica. En : La Comunicación Organizacional de cara al siglo XXI. [en línea]. [consultado 11/04/2012]. Disponible en <<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>>

VILLAFANE, Justo. La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa. El Manual de Gestión de la Comunicación. Madrid : Ediciones Pirámide. 2008.

WIKIPEDIA. En : Comunicación. [en línea]. [consultado 26/08/2011]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicacion>>

WIKIPEDIA. En : Ludwing Von Bertalanffy. [en línea]. [consultado 13/03/2012]. Disponible en <[http://es.wikipedia.org/wiki/Ludwig\\_von\\_Bertalanffy](http://es.wikipedia.org/wiki/Ludwig_von_Bertalanffy)>

WIKIPEADIA. En : Sondeo a Boca de Urna. [en línea]. [consultado 25/04/2012]. Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Sondeo\\_a\\_boca\\_de\\_urna](http://es.wikipedia.org/wiki/Sondeo_a_boca_de_urna)

-WIKIPEDIA. En : Sondeo Geotécnico. [en línea]. [consultado 25/04/2012].  
Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Sondeo\\_geot%C3%A9cnico](http://es.wikipedia.org/wiki/Sondeo_geot%C3%A9cnico)

-WIKIPEDIA. En : Tecnologías de la Información y la Comunicación. [en línea].  
[consultado 13/02/2012]. Disponible en  
<[http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas\\_de\\_la\\_informaci%C3%B3n\\_y\\_la\\_comunicaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas_de_la_informaci%C3%B3n_y_la_comunicaci%C3%B3n)>

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### ESQUEMA D.O.F.A.

##### D.O.F.A. Imagen corporativa

	Fortalezas	Debilidades	
<b>Oportunidades</b>	Estrategias FO	Estrategias DO	Reputación de la marca - Percepción clientes - Percepción empleados - Publicidad exterior (vallas, murales, pasacalles, paraderos, revistas, etc.) - Productos reconocidos y/o representativos - Logotipo - Logo en medios internos (cartas, memorandos, recomendaciones, facturas, etc.) - Campañas publicitarias sobre RSE - Presencia de la marca como identidad corporativa (uniformes, productos <i>merchandising</i> , carnés, entre otros) - Inducciones y re-inducciones.
<b>Amenazas</b>	Estrategias FA	Estrategias DA	

##### D.O.F.A. Conocimiento y apropiación de las políticas corporativas

	Fortalezas	Debilidades	
<b>Oportunidades</b>	Estrategias FO	Estrategias DO	Clasificación de políticas - Cumplimiento de las normas - Conocimiento sobre el Manual de ética - Apropiación de las actividades de RSE en los empleados - Estandarización de los planes de RSE - Encargados sobre los planes de RSE - Reportes de Sustentabilidad y sostenibilidad - Contratación colaboradores - Inclusión de la comunidad en las políticas.
<b>Amenazas</b>	Estrategias FA	Estrategias DA	

### D.O.F.A. Clima organizacional

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	
<b>Oportunidades</b>	Estrategias FO	Estrategias DO	Espacio propicios para el desarrollo laboral - Liderazgo - Motivación - Discriminación/Indiscriminación - Salarios justos - Actividades para el desarrollo integral laboral - Relaciones con compañeros y directivos - Solución de conflictos - Selección de personal por meritocracia y desempeño - Participación en la toma de decisiones – Capacitaciones.
<b>Amenazas</b>	Estrategias FA	Estrategias DA	

### D.O.F.A. Flujo, canales y difusión de comunicación

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	
<b>Oportunidades</b>	Estrategias FO	Estrategias DO	Mejora en el desempeño de los colaboradores - Conocimiento de todos los procesos de la compañía - Medios y canales actuales - Medios y canales más usados - Cumplimiento de metas - Tipo de comunicación (ascendente, descendente, vertical, horizontal) - Difusión interna de los planes de RSE - Espacios de comunicación y continuidad con que se realizan.
<b>Amenazas</b>	Estrategias FA	Estrategias DA	

## ANEXO 2

### ESQUEMA SONDEO A COLABORADORES

### SONDEO A COLABORADORES

Esta encuesta es realizada por estudiantes de la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA, con el fin de presentar un diagnóstico de la implementación de actividades sobre el tema de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL y el ESTADO ACTUAL DE COMUNICACIÓN en la empresa DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S. para así tener un panorama de las actividades y del compromiso que se están implementando en la compañía con la finalidad de identificar las estrategias y el desarrollo de la misma.

#### **DATOS DEL TRABAJADOR**

EDAD: \_\_\_\_\_

OPERATIVO \_\_\_\_\_ ADMINISTRATIVO \_\_\_\_\_

GÉNERO: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

TIEMPO QUE LLEVA EN LA ORGANIZACIÓN: \_\_\_\_\_

#### **❖ RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

##### **✓ Conocimiento**

1. ¿Qué cree usted que es la Responsabilidad Social Empresarial? Marque con una X.

	<b>X</b>
Es todo lo que tiene que ver con el Medio Ambiente.	
Es todo lo que influye a la sociedad.	
Es todo lo que tiene que ver con los Trabajadores de la empresa.	
Es todo lo que influye a los Clientes.	

Es todas las anteriores	
-------------------------	--

2. ¿Qué relaciona con Responsabilidad Social Empresarial? Enumere de 1 a 5 siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia.

	1	2	3	4	5
Clientes					
Trabajadores					
Medio Ambiente					
Derechos Humanos					
Sociedad					
Impuestos					

3. Enumere de 1 a 5 ¿cuáles de las siguientes opciones considera usted que ayuda la Responsabilidad Social Empresarial a la compañía? Siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia.

	1	2	3	4	5
Reputación y marca					
Atractivo para los públicos de interés (Empleados, directivos, clientes, entre otros)					
Relaciones Gubernamentales					
Reducción de costos administrativos (Impuestos)					
Reconocimientos y certificaciones					

4. Marque con una X: ¿Con qué frecuencia usted como empleado se ha sentido en las siguientes situaciones?

	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
<b>Responsabilidad Social</b>				
Se motiva al empleado para su desarrollo personal. (Desarrollo de habilidades, carreras a largo plazo, etc.)				
Se toman las medidas adecuadas contra todo tipo de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación.				
Se consultan temas de importancia con los empleados.				
Se tienen espacios de participación en la empresa.				
Se protege a los empleados en materia de seguridad, salud y protección social.				
Se tiene un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral.				

## ACTIVIDADES

5. Enumere las actividades que cree usted que hagan parte de la Responsabilidad Social Empresarial. Siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia.

	1	2	3	4	5
Fundaciones					
Desempeño Medioambiental					
Capacitación de personal					
Contribuciones					

Caritativas					
Proyectos sociales o comunitarios					

6. Marque con una X: ¿Considera que la empresa invierte en las siguientes opciones?

	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>				
Apoyo en especie de proyectos sociales				
Donaciones a entidades educativas				
Capacitación de personal en temas relacionados a la empresa				
Apoyo a proyectos ambientales				
Patrocinio de actividades				
Aporte en asociaciones comunales				
Desarrollo de proyectos comunales				
Donaciones a ONG'S				
<b>ESTADO ACTUAL DE COMUNICACIÓN</b>				
Página Web				
Intranet (Plataforma)				
Redes sociales				
Medios impresos (revistas institucionales)				

7. Marque con una X: ¿Cree usted que se le respetan los siguientes Derechos Humanos?

	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Es tratado con un lenguaje adecuado				
Igualdad de género en el empleo (Remuneración)				
Balance entre vida privada y laboral				
Apoyo por el desarrollo personal (Estudio, capacitaciones, entre otros)				
Respaldo de E.P.S. (Salud)				
Respaldo de seguridad				

8. Califique de 1 a 5 los beneficios que le ofrece la empresa, siendo 1 el beneficio que menos se destaca y el 5 el máximo.

	1	2	3	4	5
Un trato justo (Respetuoso)					
Ambiente seguro (Saludo y seguridad)					
Promoción y formación en el trabajo (ascensos, cursos de formación y adaptación, etc.)					
Tiempo de vacaciones requerido					
Puntualidad de la remuneración pactada					
La integridad física y a la intimidad					

No a la discriminación laboral					
Igualdad de trato					
Espacios laborales adecuados (Apropiados, higiénicos, etc)					

❖ **ESTADO ACTUAL DE COMUNICACIÓN**

9. Califique ¿cuáles son los medios de comunicación más utilizados en la organización? Siendo 1 el de menor uso y 5 el más utilizado.

	1	2	3	4	5
Personal					
Correo institucional					
Cartas o memorandos					
Telefónicamente					
Intranet					
Cartelera					
Boletín					

10. Marque con una X: ¿puede usted participar en los siguientes espacios interactivos?

	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Reuniones				
Capacitaciones				
Actividades de integración				

11. Según sus experiencias marque con una X la respuesta que crea conveniente:

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
Es fácil comunicarse entre las diferentes áreas o departamentos.				
Los mensajes son claros y eficientes				
La respuesta de los mensajes son rápidos y oportunos				
El departamento de comunicación es el encargado de la comunicación en la empresa				

12. Califique de 1 a 5 los aspectos comunicativos que se deben mejorar en la organización, Siendo 1 el que necesita mejora y 5 el que no necesita mejora.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Espacios de comunicación entre empleados					
Medios de comunicación interna					
Espacios en dónde se debe conocer el estado de las empresa					
Participación de los colaboradores					
Implementación de nuevos medios de comunicación internos					

13. Según sus experiencias, ¿cuál de los siguientes medios de comunicación considera más importante para difundir la información de manera efectiva en la empresa? Teniendo en cuenta que 1 es de menor importancia y 5 el de mayor importancia.

	1	2	3	4	5
<b>Correo electrónico</b>					
<b>Cartelera</b>					
<b>Reuniones</b>					
<b>Personal</b>					
<b>Telefónicamente</b>					
<b>Intranet</b>					
<b>Boletín</b>					

### ANEXO 3

#### ESQUEMA ENTREVISTA A EXPERTOS

##### NOMBRE

1. ¿Qué es para usted la RSE?
2. ¿qué parámetros se tiene que tener en cuenta para que la empresa genere o haga RSE?
3. ¿Qué actos organizacionales son considerados RSE aquí en Colombia?
4. ¿Qué empresa Bumanguesa se destaca en esa área de RSE?
5. ¿Qué se puede hacer en las empresas para que dejen de pensar en la responsabilidad social como una reducción de impuestos?

### ANEXO 4

#### ESQUEMA ENTREVISTA BENCHMARKING

Esta entrevista es realizada con el fin de hacer un Benchmarking con algunas empresas competitivas y destacadas en el sector comercializador de

Bucaramanga, para tener puntos referentes o de comparación con la empresa de estudio RAYCO S.A.S y realizar un estudio en el cual se analice cuáles son los aspectos diferenciadores entre empresas que permiten su posicionamiento en el mercado. En esta entrevista otro punto de vista que se analizará será la apropiación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial.

***NOMBRE:***

***EMPRESA DONDE LABORA:***

***CARGO QUE DESEMPEÑA:***

1. ¿Qué es para usted la Responsabilidad Social Empresarial?
2. ¿Qué parámetros debe tener en cuenta la empresa para realizar un plan de RSE?
3. Mencione 2 actos de Responsabilidad Social Empresarial internos y 2 externos de la empresa
4. ¿Qué ventajas trae para la empresa incorporar este tipo de políticas socialmente responsables?
5. ¿Cuál es la posición de los trabajadores de la empresa frente a este tipo de actividades socialmente responsables?
6. ¿Qué opina sobre que la RSE permite mejorar positivamente la reputación corporativa de la empresa?
7. ¿Por qué medios de comunicación internos difunden los planes de RSE a los colaboradores de la empresa?
8. ¿Cómo dan a conocer estas prácticas socialmente responsables a los públicos externos de la empresa?
9. Para usted qué actos de Responsabilidad Social Empresarial son propios de estas políticas

- a. Mecenazgo
- b. Patrocinio
- c. Donaciones a sectores de escasos recursos
- d. Actividades lúdicas con la comunidad
- e. Proporcionar beneficios y mejoras a la calidad de vida de los colaboradores
- f. Todas las anteriores

## **ANEXO 5**

### **ESQUEMA ENTREVISTA DIRECTIVOS**

#### **DATOS DEL TRABAJADOR**

**NOMBRE:** **Ciro Lara**

**EDAD:** \_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**SEXO:** F \_\_\_\_ M \_\_\_\_

**TIEMPO QUE LLEVA EN LA ORGANIZACIÓN:** \_\_\_\_\_

1. ¿Qué significa para usted la RSE?
2. ¿Qué actividades o planes relacionados con responsabilidad social realiza Distribuidora Rayco S.A.S?
3. ¿Cómo hacen ustedes para elegir los planes y que parámetros tienen en cuenta?
4. ¿Quién se encargan de hacer y supervisar dichos planes?
5. ¿Qué ventajas traer para la organización incorporar este tipo de políticas socialmente responsables?
6. ¿Cómo difunden los planes de responsabilidad social?

7. ¿Hay claridad de los planes de RS dentro y fuera de la empresa?
8. ¿Qué buscan ustedes con la responsabilidad social, impacto social o sostenibilidad y desarrollo para la empresa
9. ¿Qué público tienen en cuenta para la realización de los planes, interno, empleados, asociados, accionistas o externo, niños, adulto mayor o tercera edad?
10. ¿Ven ustedes en la responsabilidad social aplicada en Distribuidora Rayco S.A.S. como una ventaja competitiva frente a su competencia?
11. ¿Cree usted que existe algún o algunos tipos de riesgos si la empresa no acoge y apropia planes de responsabilidad social en su negocio?
12. ¿Cuál es la posición de los colaboradores frente a las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial?
13. ¿Qué opina sobre la premisa que la Responsabilidad Social Empresarial permite mejorar la reputación de la empresa?

## ANEXO 6

### TABULACIÓN ENTREVISTAS E DIRECTIVOS

#### PREGUNTA 1

Categorías	N° de veces que se repite la categoría
Retribución a la sociedad	3
Desarrollo Humano	2
Acciones	1
Grupo de Interés	1
Compromiso	2
Medio Ambiente	1
Colaboración	1
Desarrollo Sostenible	1

#### PREGUNTA 2

Categorías	N° de veces que se repita la categoría
Apoyo	3
Patrocinio	4
Colaboración	3
Actividades internas	2
Grupos de interés	1
Desarrollo Humano	4
Medio Ambiente	1
Sociedad	1
Desarrollo Social	1

### PREGUNTA 3

Categorías	N° de veces que se repite la categoría
Políticas	1
Apoyo	1
Comunidad	2
Ayuda	1
Desarrollo Humano	3
Mejoramiento continuo	1
Líneas deportivas, económicas y sociales	1
Parámetros	2

### PREGUNTA 4

Categorías	N° de veces que se repite la categoría
Recursos Humanos	4
Área Comercial	1
Mercadeo	1
Líneas deportivas, sociales y educativas	1
Presidencia	2
Gerencia	1

### PREGUNTA 5

Categorías	N° de veces que se repite la categoría
Ventajas	2
Patrocinio	1
Desarrollo Social	1
Compromiso	1
Filosofía	1
Voluntad	1
Orgullo	1
Reputación Empresarial	3
Satisfacción	1
Acciones voluntarias	1
Ley	1
Sector	1
Amabilidad	1
Medio Ambiente	1
Mejora relaciones empresa-grupos de interés	1
Productividad	1
Imagen Corporativa	1
Credibilidad	1
Inversionistas	1
Clima Laboral	1
Compromiso	1

## PREGUNTA 6

Categorías	N° de veces que se repite la categoría
Free Prees	1
Actividades	1
Pautas Publicitarias	1
Voluntad	1
Ausencia de plan de medios	2
Ampliación de cobertura	1
Espacios de comunicación	1
Medios de comunicación ATL	1
Publicidad	1
Líneas Estratégicas	1
Medios de comunicación internos	3

## PREGUNTA 7

Categorías	N° de veces que se repite la categoría
Falta de claridad sobre los planes de RSE	2
Falta de divulgación de los planes de RSE	1
Claridad sobre los planes Internamente	1

## PREGUNTA 8

Categorías	N° de veces que se repite la categoría
Impacto Social	1
Sustentabilidad	2
Desarrollo Social	2
Desarrollo Humano	1
Voluntad	1
Sostenibilidad	1
Beneficio	1
Ayudar	1

## PREGUNTA 9

Categorías	N° de veces que se repite la categoría
Niños	3
Adolescentes	2
Proveedores	1
Accionistas	1
Clientes	2
Personas de la tercera persona	1
Colaboradores	1
Familiares	1

## PREGUNTA 10

Categorías	N° de veces que se repite la categoría
Desconocen las ventajas de la RSE	1
Voluntad	1
Reconocimiento personal	1
Impacto Social	1

## PREGUNTA 11

Categorías	N° de veces que se repite la categoría
Falta de recordación de la marca	1
Sentido de pertenencia	1
Beneficio	1
Balance	1
Filosofía	1
Cultura Empresarial	1
Competencia	1

## PREGUNTA 12

Categorías	N° de veces que se repite la categoría
Disposición	1
Compromiso	2
Motivación	1
Sentido de pertenencia	1

## PREGUNTA 13

Categorías	N° de veces que se repite la categoría
Desconocimiento de las ventajas de la RSE	1
Impacto Social	1
Recordación de marca	1
Desarrollo de estrategias	1
Desarrollo Social	1
Reputación e imagen	1

## ANEXO 7 TABULACIÓN SONDEO

## ANEXO 8

### DOFAS

#### DOFA IMAGEN CORPORATIVA

	<p><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F1:</b> Es una compañía con 36 años de creada, lo que genera una imagen de tradición</p> <p><b>F2:</b> En todas las oficinas y almacenes está presente la marca Rayco S.A.S.</p> <p><b>F3:</b> El uniforme institucional tiene el logo</p> <p><b>F4:</b> Todos los colaboradores portan el carnet con el logo</p> <p><b>F5:</b> Tiene definido sus públicos objetivo</p> <p><b>F6:</b> Los correos institucionales tienen el logo Rayco</p> <p><b>F7:</b> La página web y el facebook tiene el logo de Rayco actualizado</p> <p><b>F8:</b> Las personas definen la empresa de calidad y tradición</p> <p><b>F9:</b> La empresa patrocina eventos deportivos y escuelas de pocos recursos económicos</p> <p><b>F10:</b> Los públicos la definen con atributos positivos</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1:</b> La empresa es más reconocida por los estratos 1,2 y 3</p> <p><b>D2:</b> Ha cambiado 2 veces de persona jurídica.</p> <p><b>D3:</b> No se han actualizado todos los documentos con el nuevo cambio de imagen, no la fachada exterior de todos sus almacenes.</p> <p><b>D4:</b> La línea Grandes Marcas no es tan reconocida como Almacenes Rayco.</p> <p><b>D5:</b> Rayco no ha dado a conocer públicamente su nueva imagen</p> <p><b>D6:</b> La gente no asocia la imagen Rayco con actividades de Responsabilidad Social</p> <p><b>D7:</b> No existe un sistema de medición sobre las ventajas y desventajas de la imagen.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O1:</b> Ninguna otra comercializadora tiene</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p><b>F1+F5+F8+O1+O3:</b> Crear una campaña publicitaria por diferentes medios de</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p><b>D1+D5+D4+O2+O3:</b> Realizar eventos y actividades en el que se pueda incorporar</p>

<p>tanta trayectoria  <b>O2:</b> Cambio de imagen reciente  <b>O3:</b> Más publicidad exterior  <b>O4:</b> Variedad de marcas en sus puntos de venta y de calidad  <b>O5:</b> Actualización del logo en todos los documentos externos e internos  <b>O6:</b> Patrocinio de eventos masivos  <b>O7:</b> Implementación de un sistema de medición de imagen</p>	<p>comunicación, dirigido a sus públicos externos, para dar a conocer la trayectoria de la empresa y fortalecer sus atributos de calidad y tradición.  <b>F2+F3+F4+F6+F7+O2+O4+O5:</b> Fortalecer y afianzar el cambio de imagen reciente en las oficinas y diferentes puntos de ventas en Rayco por medio del carnet, del correo electrónico, uniformes, redes sociales y otros medios de comunicación.  <b>F9+F10+O3+O6=</b> Crear una publicidad exterior, diferente a la promoción de sus productos, en el que se reconozca la participación de la marca en eventos deportivos y otras actividades en la comunidad para favorecer la imagen de la empresa.</p>	<p>clientes potenciales de estrato 4,5, y 6, sin olvidar los existentes, para dar a conocer el reciente cambio de imagen, líneas de servicios y productos de la empresa.  <b>D3+O5=</b> Actualizar los documentos y medios de comunicación internos y externos con el nuevo cambio de imagen.  <b>D7+O7=</b> Crear e implementar un sistema de medición de imagen para analizar las ventajas y desventajas de la misma.</p>
<p><b>Amenazas</b>  <b>A1:</b> Algunas empresas de la competencia manejan mejor servicio al cliente  <b>A2:</b> Algunas empresas de la competencia son más reconocidas que Rayco  <b>A3:</b> Algunas empresas de la competencia manejan precios más bajos en algunos productos  <b>A4:</b> Algunas empresas de la competencias ofrecen mejores productos (en</p>	<p><b>Estrategias FA</b>  <b>F2+F5+F6+F7+A2+A6:</b> Incorporar en los correos, página web, y Facebook la marca de la empresa e integrar otros medios que permitan el reconocimiento de la imagen corporativa en clientes potenciales.  <b>F5+F9+F10+A5+A6:</b> Definir los públicos objetivos para hacer presencia con algunos colaboradores en los eventos masivos donde se encuentren sus públicos y que realiza o patrocina la empresa la empresa para posicionar la imagen de la misma.</p>	<p><b>Estrategias DA</b>  <b>D6+A2+A6:</b> Invitar a medios de comunicación y a la comunidad a los eventos de RSE que lleva acabo la empresa para generar recordación de marca y una imagen favorable en sus públicos.</p>

tecnología, en calidad)

**A5:** Las empresas de la competencia patrocinan eventos masivos

**A6:** Algunas empresas tienen mejor posicionada su marca e imagen

## DOFA CONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN DE POLÍTICAS CORPORATIVAS

	<p><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F1:</b> Las personas con cargos directivos saben qué es responsabilidad</p> <p><b>F2:</b> La presidencia y la Gerencia son quienes crean y aprueban las acciones de RS</p> <p><b>F3:</b> Se tiene en cuenta todos los públicos.</p> <p><b>F4:</b> La presidencia y la Gerencia tienen intenciones de mejora continua para su empresa y sociedad</p> <p><b>F5:</b> Tienen certificaciones y premios por su participación en actos de RS</p> <p><b>F6:</b> Todos los colaboradores relacionan RSE con Derechos Humanos</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1:</b> No se rigen por ninguna norma o manual de ética corporativa</p> <p><b>D2:</b> Los colaboradores de rango operativo no saben bien qué es RS</p> <p><b>D3:</b> Aunque saben qué es RS, se interesan más por el apoyo a educación y deporte</p> <p><b>D4:</b> No conocen con claridad los tipos de normas que rigen la RS</p> <p><b>D5:</b> No presentan reportes de sustentabilidad y sostenibilidad</p> <p><b>D6:</b> Generalmente los departamentos de Recursos Humanos y Gerencia son quienes se encargan de la RS.</p> <p><b>D7:</b> Los colaboradores creen que RS es participar o tener fundaciones y realizar capacitaciones</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O1:</b> Guiarse por una norma estándar del RS</p> <p><b>O2:</b> Prioridad de sus planes de RS</p> <p><b>O3:</b> Comunicación de los planes de RS con los colaboradores</p> <p><b>O4:</b> Definición de RS y planes de RS</p> <p><b>O5:</b> Listados de todas las acciones consideradas RS</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p><b>F2+F4+O1:</b> Crear un manual de ética regido por las organizaciones encargadas de certificar la RSE para que sea una estandarización en la aprobación de los planes por parte de la Presidencia y Gerencia</p> <p><b>F3+O2+O5:</b> Hacer un listado de todas las acciones de RS para priorizar los planes de RS teniendo en cuenta todos los públicos</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p><b>D1+D4+O1:</b> Hacer una revisión sobre qué entidades y organizaciones están encargadas de la normatividad de RS para saber cuál se puede adaptar</p> <p><b>D3+O2+O5:</b> Buscar qué otro tipo de acciones de RS externas son importante para darles la importancia que se requiere</p> <p><b>D5+O3:</b> Crear un buzón virtual interno donde los colaboradores puedan expresar sus quejas e inquietudes de su trabajo,</p>

<p><b>O6:</b> Dejar de ver la RS como una colaboración y entenderla como un compromiso</p>	<p><b>F1+O3+O4:</b> Redefinir qué es RS en Rayco y qué acciones son consideradas para que se comunique a todos los colaboradores y haya una unificación de conceptos e identidad.</p>	<p>para responder sus inquietudes haciendo énfasis que Rayco es una empresa responsable  <b>D2+O4:</b> Diseñar y aplicar actividades creativas que le permitan comprender a los colaboradores qué es RS y en qué consiste.</p>
<p><b>Amenazas</b>  <b>A1:</b> La competencia tiene Planes Estratégicos de RS y sus empleados tienen conocimiento de estos  <b>A2:</b> La competencia presenta reportes de sustentabilidad y sostenibilidad creando credibilidad en la comunidad  <b>A3:</b> La competencia tiene certificada sus planes de RS por la ISO  <b>A4:</b> La competencia hace planes de RS para todos sus públicos  <b>A5:</b> Los colaboradores de la competencia saben la mayoría de los planes de RSE que tiene la empresa porque manejan medios internos que los dan a conocer.</p>	<p><b>Estrategias FA</b>  <b>F1+F2+A4:</b> Crear estrategias de RS con diferentes públicos a los que ha seleccionado la competencia  <b>F5+A3:</b> Mantener las certificaciones actuales (no dejar de realizar RS) y buscar nuevas certificaciones  <b>F4+A2:</b> Realizar reportes de sostenibilidad que le permitan a Rayco innovar en sus procesos</p>	<p><b>Estrategias DA</b>  <b>D2+A1+ A5:</b> Hacer un plan estratégico de difusión interno que le permita a los colaboradores un conocimiento completo sobre las políticas corporativas de Rayco en esta área  <b>A1+D6:</b> Establecer un área especializada encargada de realizar los Planes estratégicos de RSE.  <b>D1+A3:</b> Implementar la norma ISO de RS más reciente.  <b>D3+A4:</b> Crear acciones de RS con los públicos directamente involucrados con la empresa, diversificar sus acciones de RS.</p>

## DOFA CLIMA ORGANIZACIONAL

	<p><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F1:</b> Nueva restauración de la planta física</p> <p><b>F2:</b> Actividades extra laborales para los colaboradores</p> <p><b>F3:</b> Trato amable entre rangos diferentes</p> <p><b>F4:</b> Trato amable entre personas del mismo rango</p> <p><b>F5:</b> Cubículos para dividir las diferentes direcciones y sus colaboradores</p> <p><b>F6:</b> El ascenso de los colaboradores se da por meritocracia</p> <p><b>F7:</b> Salarios de acuerdo a la ley colombiana y pagos oportunos de los mismos.</p> <p><b>F8:</b> Hay motivación económica para el cumplimiento de metas</p> <p><b>F9:</b> Hay capacitaciones sobre diferentes temas</p> <p><b>F10:</b> Fácil acceso a los directivos</p> <p><b>F11:</b> Colaboradores con prestaciones de servicio legales y vacaciones justas</p> <p><b>F12:</b> Suficientes capacitaciones en temas diversos</p> <p><b>F13:</b> No hay discriminación y todos se tratan con un buen lenguaje</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1:</b> La mayoría de los colaboradores son contratados por bolsa de empleo</p> <p><b>D2:</b> Los colaboradores sienten que hace falta mejorar la motivación y la participación</p> <p><b>D3:</b> Los colaboradores expresan que deberían haber más espacios que permitan el intercambio de sus opiniones</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O1:</b> Espacios de participación para los colaboradores en la toma de decisiones</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p><b>F2+F10+O1:</b> Crear espacios donde los colaboradores se sientan incluidos. Recordarles que son importantes, al igual</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p><b>D1+O4:</b> Disminuir de forma progresiva la contratación por bolsa de empleo</p>

<p><b>O2:</b> Inclusión de espacios de reposo o descanso para la jornada laboral</p> <p><b>O3:</b> Motivación al colaborador de diferentes maneras</p> <p><b>O4:</b> Contratación por nómina</p>	<p>que sus apreciaciones.</p> <p><b>F6+F8+O3:</b> Implementar nuevas formas de motivación al colaborador. Que todo sea un pretexto para ser mejores (ventas, buen porte del uniforme, atención, etc.)</p>	<p><b>D2+O1+O3:</b> Seleccionar un representante o vocero de colaboradores por área encargado de compartir las opiniones de sus compañeros.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p><b>A1:</b> La competencia motiva más a sus colaboradores</p> <p><b>A2:</b> La competencia contrata sin discriminación y por meritocracia</p> <p><b>A3:</b> La competencia da más capacitaciones y de temas más diversos</p>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p><b>F6+F7+F8+A1:</b> Instaurar un sistema de incentivos monetarios y sociales que se caractericen ser diferentes a los comunes.</p> <p><b>F12+A3:</b> Realizar capacitaciones sobre áreas que tienen que ver con su trabajo y otras afines a los gustos de los colaboradores que no necesariamente tengan que ver con su rol en la organización</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p><b>A1+D2:</b> Permitir que los colaboradores den ideas sobre los incentivos que les gustaría tener para mejorar su motivación.</p>

## DOFA FLUJO, CANALES Y DIFUSIÓN DE LA COMUNICACIÓN

	<p><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F1:</b> El correo institucional es uno de los medios más usados</p> <p><b>F2:</b> La comunicación personal es indispensable para realizar sus labores.</p> <p><b>F3:</b> Hay espacios continuos de comunicación entre directivos, administrativos y colaboradores.</p> <p><b>F4:</b> La organización invierte en medios como la página web.</p> <p><b>F6:</b> La respuesta de los medios, especialmente el correo, es rápida, oportuna, clara y eficiente.</p> <p><b>F7:</b> Existen espacios de comunicación como las actividades de integración y las reuniones.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1:</b> Los colaboradores manifiestan que hace falta más comunicación entre ellos.</p> <p><b>D2:</b> Los colaboradores manifiestan que el medio menos usado en la organización es la cartelera.</p> <p><b>D3:</b> La empresa no usa tanto medios de comunicación externos</p> <p><b>D4:</b> Hace falta difusión de los productos y servicios de la compañía en sus públicos externos.</p> <p><b>D5:</b> No hay una difusión interna de los planes de RS</p> <p><b>D6:</b> Hace falta difusión de los planes de RS externamente</p> <p><b>D7:</b> No existe una persona encargada exclusivamente de las comunicaciones, ni un departamento de comunicación</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O1:</b> Nuevos medios internos</p> <p><b>O2:</b> Mejora de la comunicación entre áreas y entre almacenes</p> <p><b>O3:</b> Mejores planes de mercadeo y difusión de productos y servicios</p> <p><b>O4:</b> Mejores planes estratégicos de comunicación interna</p> <p><b>O5:</b> Transmisión de los planes de RS en todas las áreas</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p><b>F1+F2+O2+O6:</b> Reforzar mediante campañas los medios actuales como el correo institucional y la comunicación personal ya que son los más usados por los colaboradores</p> <p><b>F3+ F7+O5:</b> Permitir que en los espacios de comunicación internos se toque el tema de RS para su completa difusión.</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p><b>D1+D5+O2+O1+O5:</b> Crear medios de comunicación internos que mejoren la comunicación entre áreas y almacenes, y su vez permita el conocimiento completo y constante de las acciones de RS.</p> <p><b>D3+D4+O3:</b> Implementar estrategias de mercadeo que usen medio de comunicación externos como televisión,</p>

<p><b>O6:</b> Reforzar los medios actuales de comunicación.</p>		<p>radio y periódicos para promover los servicios y productos de Rayco.</p>
<p><b>Amenazas</b>  <b>A1:</b> Las empresas de la competencia tienen diversos planes efectivos de comunicación interna  <b>A2:</b> Las empresas de la competencia tienen una comunicación doble vía donde existe retroalimentación  <b>A3:</b> Las empresas de la competencia tienen un comunicador o departamento de comunicaciones  <b>A4:</b> Las empresas de la competencia manejan mejores estrategias de publicidad externa  <b>A5:</b> Las empresas de la competencia dan a conocer los planes de RS que tienen</p>	<p><b>Estrategias FA</b>  <b>A1+F1+F2:</b> Incentivar el uso continuo de los medios de comunicación actuales, resaltando la importancia de la buena comunicación entre colaboradores.</p>	<p><b>Estrategias DA</b>  <b>D6+A5:</b> A través de eventos, actividades y medios de comunicación dar a conocer las acciones de RS que hace Rayco con experiencias de vida.  <b>D7+A3:</b> Crear un departamento de comunicaciones que persiga el objetivo institucional y mejore todas las áreas de la organización, especialmente los planes y proyectos de RSE.</p>

## ANEXO 9

### ENTREVISTA GAMAS

**Germán Martínez**

**Gerente Administrativo y Financiero de GAMAS**

**Entrevistador:** ¿Para usted que es la Responsabilidad Social Empresarial?

**Germán Martínez:** La Responsabilidad Social por un lado es cumplir con todos los parámetros de la ley y obviamente colaborar con el mejoramiento económico, social, ambiental de las regiones en la cual la empresa ejerce.

**E:** ¿Qué parámetros se deben tener en cuenta para que la empresa Gamas empiece a practicar dichas políticas sociales?

**G.M.:** Bueno, primero que todo, como te dije, es cumplir con los parámetros legales, entre eso está con la parte laboral, la parte tributaria, con todo los grupos de interés alrededor de la empresa como son proveedores, los mismo accionistas. Por otro lado la parte ambiental a pesar de que nosotros no somos productores, no tenemos desechos, si tenemos otros productos que tienen mucho icopor, cartón, entonces también el buen manejo de esos desechos que no son contaminantes en sí, pero si no se les da un buen manejo si pueden generar un impacto ambiental; y en el mismo uso de la papelería, o sea reciclar al máximo, evitar imprimir innecesariamente, son todos esos aspectos.

**E:** ¿Internamente qué tipo de actividades practican que usted las considere como RSE?

**G.M.:** pues actividades específicamente encaminadas a eso realmente no tenemos como un programa para esa área. Nosotros nos preocupamos mucho porque la gente no imprima innecesariamente, pues por un caso específico, lo que se pueda a hacer en PDF que no sea necesariamente tenerlo en documento físico no imprimirlo, que si hay papeles que no necesitan tenerlo en original pues hacerlo

en reciclaje. Con respeto al cartón siempre lo vendemos a empresas de reciclaje para que ellos mismo hagan el promeso, básicamente sería eso.

**E:** ¿Y con la comunidad? ¿GAMAS hace algún tipo de actividad social para la comunidad?

**G.M.:** no pues a nivel social básicamente nos preocupamos más por nuestra gente internamente que hacia afuera no tenemos ningún programa. Pues internamente tengo un departamento de *Ser Humano* que está a la formación, digámoslo así, que es buscar que todas las personas que pertenecen a la empresa de una u otra forma compren su desarrollo personal no sólo dentro de la empresa sino por fuera de ella.

**E:** ¿Qué opina sobre que la RSE permite mejorar positivamente la reputación de GAMAS?

**G.M.:** si claro, necesariamente genera impacto y desafortunadamente muchas empresas cumplen con una RS solo para nivel de marca. Pero creo que mientras se haga con intenciones sanas y reales pues el impacto y reputación no es tan importante sino que la empresa haga las cosas bien, como cada persona haga las cosas bien

**E:** Esas actividades que hacen internamente, como el de la papelería, ¿con qué medios se comunica con sus empleados para que tengan en cuenta esos actos?

**G.M.:** son políticas que se han hecho hace mucho rato, la verdad que con mucho correo electrónico se recuerda que no malgasten los recursos, por ejemplo que reutilicen los ganchos. Por un lado eso es un aspecto ambiental y también un aspecto económico de que también el estar comprando y botando no es útil para la empresa, entonces por correo electrónico se hace mucha campaña de eso.

**E:** Aparte de lo que me ha dicho ¿qué otro tipos de actividades usted considera que pueden implementarse en la empresa como RSE?

**G.M.:** la verdad no nos hemos dedicado mucho tiempo a pensar en esas cosas. Pero en junta si se ha hablado mucho de qué otros aspectos la empresa puede ser participe para construir una mejor ciudad, un mejor país.

**E:** Ya por último, yo le mencione unas opciones y usted me responde. Para usted qué actos de Responsabilidad Social Empresarial son propios de estas políticas:

- a. Mecenazgo
- b. Patrocinio
- c. Donaciones a sectores de escasos recursos
- d. Actividades lúdicas con la comunidad
- e. Proporcionar beneficios y mejoras a la calidad de vida de los colaboradores o públicos externos
- f. Todas las anteriores

**G.M.:** Todas las anteriores.

## **ANEXO 10**

### **ENTREVISTA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER - ESSA**

**Luz Stella Vargas Abril**

**Profesional Unidad de Planeación**

**E:** ¿Qué es para usted la Responsabilidad Social Empresarial?

**Luz Stella Vargas:** La RSE es el compromiso que adquieren las empresas para desarrollar sus operaciones basados en principios éticos y dando cumplimiento a

la ley, de modo que puedan contribuir al desarrollo humano sostenible a través de la generación de valor social, económico y ambiental.

**E:** ¿Qué parámetros debe tener en cuenta la empresa para realizar un plan de RSE?

**L.S.V.:** El plan de RSE debe cumplir con varias etapas:

- d) Implantación: que comprende el Diagnóstico.
- e) Construcción de trayectoria: a partir del diagnóstico, establecer el plan de acción incorporando acciones de RSE en las decisiones y operaciones empresariales, y adhiriendo a estándares internacionales.
- f) Seguimiento y medición: Incluye plan de comunicaciones, elaboración de informe de sostenibilidad, verificación de resultados.

**E:** Mencione 2 actos de Responsabilidad Social Empresarial internos y 2 externos de la empresa

**L.S.V.: Internos:** 1) Programa de préstamos de vivienda para los trabajadores; 2) Programa de becas de estudio para los hijos de los trabajadores.

**Externos:** 1) Programa de acceso al servicio de energía a través de generación fotovoltaica en escuelas rurales de difícil acceso; 2) Programas de educación a clientes en temas asociados al servicio de energía eléctrica, como: uso seguro de la electricidad, ahorro y uso eficiente de energía, entre otros.

**E:** ¿Qué ventajas trae para la empresa incorporar este tipo de políticas socialmente responsables?

**L.S.V.:** Las empresas que se comprometen con la RSE, empiezan progresivamente a experimentar beneficios, cuando la RSE se convierte en un elemento diferenciador entre la empresa y otras del sector. La RSE mejora las relaciones empresa-grupos de interés, genera mayor productividad, mejora la imagen corporativa y la reputación empresarial, genera credibilidad, atrae inversionistas, mejora el clima laboral, aumenta el compromiso por parte de los trabajadores.

**E:** ¿Cuál es la posición de los trabajadores de la empresa frente a este tipo de actividades socialmente responsables?

**L.S.V.:** Cuando las empresas logran incorporar la RSE en sus actuaciones, el primer grupo de interés que lo percibe, son los trabajadores, quienes empezarán a actuar con mayor motivación, compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa.

**E:** ¿Qué opina sobre que la RSE permite mejorar positivamente la reputación corporativa de la empresa?

**L.S.V.:** La reputación de la empresa es su principal activo intangible, y es la percepción que la sociedad tiene de ella. En este sentido, el desarrollo de estrategias y actividades de RSE que sean visibles y favorables para los grupos de interés, tienen el potencial de reforzar su reputación o imagen. De igual manera, cuando las prácticas son percibidas de manera negativa, pueden opacar o disminuir la imagen y reputación de una empresa, así la calidad de sus productos y servicios, sea excelente.

**E:** ¿Por qué medios de comunicación internos difunden los planes de RSE a los colaboradores de la empresa?

**L.S.V.:** A través de varios medios: 1) Intranet; 2) Revista “Nuestra empresa”; 3) Red interna de audio “ESSA contigo”.

**E:** ¿Cómo dan a conocer estas prácticas socialmente responsables a los públicos externos de la empresa?

**L.S.V.:** A través varios medios: 1) Programa de TV “ESSA es mi gente”, que se transmite en el canal regional TRO; 2) Programas radiales; 3) Informe de sostenibilidad que puede ser consultado en la página web de la compañía [www.essa.com.co](http://www.essa.com.co).

**E:** Para usted qué actos de Responsabilidad Social Empresarial son propios de estas políticas:

- a. Mecenazgo
- b. Patrocinio
- c. Donaciones a sectores de escasos recursos
- d. Actividades lúdicas con la comunidad
- e. Proporcionar beneficios y mejoras a la calidad de vida de los colaboradores
- f. Todas las anteriores

**L.S.V.:** En ESSA, la RSE es un eje transversal a las operaciones del negocio, por tanto, las actividades de RSE deben estar orientadas a la estrategia y corresponder a un gana-gana, que beneficie de igual manera tanto a la empresa, como al grupo de interés al cual va dirigida la actividad. De esta manera, cualquiera de las anteriores actividades podría ser de RSE, siempre y cuando cumpla con el requisito anterior. Si se trabaja de manera aislada no corresponde a RSE.

## ANEXO 11

### ENTREVISTA DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S.

**Rafael Eduardo Ardila Arenas**

**Subgerente y socio de DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S.**

**Entrevistador:** ¿Para usted qué es la Responsabilidad Social Empresarial?

**Rafael Eduardo Ardila:** Es devolverle un poquito o bastante a la sociedad

**E:** ¿Qué parámetros debe tener en cuenta DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S para aplicar este tipo de políticas?

**R.E.A.:** RAYCO como tal no tiene ningún parámetro, los socios tienen un lineamiento muy claro

**E:** Mencione 2 actos de Responsabilidad Social que realice RAYCO S.A.S

**R.E.A.:** Colegio Luis Carlos Galán y Liga de Ayudas.

**E:** ¿Qué actividades hacen como tal?

**R.E.A.:** Colegio Luis Carlos Galán nosotros entramos desde la parte administrativa financiera hasta la parte psicológica y apoyos económicos.

**E:** ¿Y tienen alguna actividad de Responsabilidad Social con los empleados?

**R.E.A.:** Todos los empleados; por ejemplo el Gerente Administrativo y Financiero hace parte del comité administrativo y financiero del Luis Carlos Galán, del Colegio Luis Carlos Galán que es el colegio más pobre de Bucaramanga.

Es un proyecto que se llama Proyecto Padrino que es de apadrinar un colegio, entonces el Gerente Financiero de la compañía asesora de manera continua las finanzas, la administración y la gestión del Colegio Luis Carlos Galán. Así todas las gerencias.

**E:** ¿Y en el caso de que DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S se ve afectado por el factor ambiente tiene algún tipo de Responsabilidad Social con respecto a esto?

**R.E.A.:** ¿De medio ambiente?

**E:** si

**R.E.A.:** Tratamos de hacerlo. Hace unos años tenemos un proyecto para unificación y estandarización de flotas y homologación y definición de edades del Parque Automotor de la Compañía ya que somos 25, 26 vehículos y estamos en un proyecto de manejo documental, digitalización de documentos para bajar la papelería en un 70%, no solamente nos genera un sobre corto sino estamos usando demasiado papel.

**E:** Ya estamos enteradas que aquí hay una fundación que se llama Fundación RAYCO para que nos cuente sobre que se trata esta fundación

**R.E.A.:** la Fundación RAYCO es para direccionar todos los recursos económicos de manera más eficiente y poder multiplicar las ayudas.

**E:** ¿Qué ventajas pueden traer estas políticas?

**R.E.A.:** Beneficios tributarios

**E:** ¿Cuál es la posición de los colaboradores frente a esto, la Responsabilidad Social?

**R.E.A.:** 100% disposición de ayuda, compromiso y entrega.

**E:** ¿Qué opina sobre que la Responsabilidad Social Empresarial permite mejorar la reputación de RAYCO S.A.S?

**R.E.A.:** No nos importa. Desafortunadamente nos dan demasiados premios pero no alcanzan los recursos para hacer los suficientes y nosotros la Responsabilidad Social nunca la hemos visto como un negocio o como un estandarte, de hecho la compañía nunca ha hecho hablar de las ayudas o de todas las participaciones que hace en la comunidad.

**E:** ¿Eso quiere decir que no tienen algún medio con el que difundan esos planes de RSE?

**R.E.A.:** No nos interesa, y no los critican mucho.

**E:** Ya por último, para usted qué actos de Responsabilidad Social Empresarial son propios de estas políticas

a. Mecenazgo

b. Patrocinio

c. Donaciones a sectores de escasos recursos

- d. Actividades lúdicas con la comunidad
- e. Proporcionar beneficios y mejoras a la calidad de vida de los colaboradores
- f. Todas las anteriores

**R.E.A.:** Todas las anteriores.

## ANEXO 12

### ENTREVISTA A EXPERTOS: CAMILO RUEDA

**Entrevistador:** ¿Qué es para usted la RSE?

**Camilo Rueda:** la responsabilidad social contrario a como lo ven todas las personas como asistencialismo, como un gasto para la compañía, la responsabilidad social es algo muy diferente. Es una oportunidad para las empresas de generar una relación ganar, ganar con el entorno pero más allá de esa relación ganar. Es donde ellos pueden generar unos procesos de confianza de generación de report, de generación de oportunidades. Esta comprobado que las empresas que trabajan basadas en valores, tienen muy claros los principios y lo saben comunicar, desarrollan programas no a corto plazo si no a largo plazo, como un modelo medular que debe permear toda la organización y todos los procesos, porque la RSE tiene que ver con lo que se llama *stakeholders*, que son los grupos de interés y cada uno de esos grupos de interés se comienza porque la gente del interior de la organización se convenza de hacer las cosas bien hacia dentro de quienes trabajan para la organización, o sea, el cliente interno.

La responsabilidad social también permea el nivel dos que son los *stakeholders* como la comunidad, o sea, los vecinos de la empresa, de cómo es importante impactar a esos vecinos donde por medio de ayudas que generan las dos partes ayudan al crecimiento de la organización y el nivel 3 están los *stakeholders*, el gobierno, las empresas con las que se pueden asociar las ONG, todo lo que hace parte el entorno que puede ayudar a soportar a que sea viable una idea RSE.

La RSE no son acciones aisladas o sueltas, esto debe ser dos palabras sostenibles y sustentables, sostenibilidad que debe prevalecer en el tiempo, financieramente, organizativamente, de la arquitectura como debe ser el proyecto y sustentable: que quienes vienen detrás puedan disfrutar de y hacer parte de eso que se desarrolla. Eso es el tema de oportunidad que representa la Responsabilidad Social Empresarial y también hay cosas que tiene que ver con el trabajador. El impacto ambiental que es muy importante, y considerar como las empresas pueden mejorar sus prácticas para que el medio ambiente sea mejor y eso, todo está en cómo está construido los edificios la iluminación, el uso del papel y muchas cosas y está inmersa las comunidades, como yo trabajo con ellas para generar planes que vayan encaminados a todos los procesos que están desarrollando las organizaciones.

Otro de los puntos positivos es la reputación de la organización. Una empresa que trabaja en RSE o que promueve valores y principios y la reputación es lo fundamental para la toma de decisiones de un producto o servicio de las organizaciones. Está comprobado que un 45 a 60% de la toma de decisiones tiene que ver con la reputación y la reputación a su vez esta representado un 40% por los valores de la organización, entonces se debe promover todos los puntos positivos que esta traiga. Si se habla desde los dos puntos de vista, hay empresas que son responsables en 5 aspectos principales, estamos hablando de empresas que son enfocadas en lo social, es decir no miran solamente lo de adentro si no que todo lo que posee y permea el entorno como las familias de los trabajadores están viviendo una experiencia diferente y genera calidad

**E:** ¿Qué parámetros se tiene que tener en cuenta para que la empresa genere o haga RSE?

**C.R.:** Un parámetro muy importante y el principal elemento de línea básica es la responsabilidad social que implique que no hay empresas exitosas ni personas exitosas en sociedades fracasadas. Tiene que ver con el hecho de que todos

construyan gente, otro principio es sustentabilidad y sostenibilidad. Otro principio es que la responsabilidad social va más allá de la norma, no es cumplir con la norma ISO. No va solo hasta allá a pesar de que en Colombia todos los parámetros están ligados en una norma que se llama la ISO 26000. Aún no ha salido como una certificación, en este momento hay un manual para que las empresas se acojan y empiecen a trabajar desde ahí pero a futuro la idea es que se convierta en una herramienta que permita que las empresas se certifiquen por medio de esa línea de intervención y otro elemento muy importante es que trabajen con base en su capacidad instalada, eso es lo que saben hacer porque muchas veces las empresas piensan que es sacar de otro lado, realizar la campaña con otras cosas y no es así. Es decir, tienen que usar con lo que ya cuentan. Por ejemplo Coca-Cola, ella antes sacaba una campaña de un nuevo producto o llegaba a una nueva región con una planta que decía Llegaban a la mitad de un parque con un show, llevaban una orquesta y niñas que repartieran unos flyers. Eso requería una inversión, es sostenible o sustentable, no, entonces que requiere la Responsabilidad Social Empresarial. Es trascienda de eso, haga una inversión que sea sustentable y sostenible que perdure con el tiempo y que inclusive, la empresa se beneficie. ¿Qué hicieron? Empezaron a invertir en plantas de tratamiento de residual de agua en las ciudades a donde llegan, cual era la principal crítica que tenía Coca-Cola era la contaminación que esta tenía sobre el agua, entonces se meten por ese lado y crean sus propias plantas de tratamiento de agua y siembra de árboles en zonas donde están a las riveras de los ríos y no solamente lo hacen, que es otro valor importante, sino que lo comunica, llevarlo a que toda la comunidad interna y externa. Que se enteren de estas acciones y puedan saber cómo se pueden vincular o aportar y que sacan un provecho de eso. Es invertir de una manera diferente los recursos generando relaciones de bienestar o servicios positivos para la empresa y la sociedad.

**E:** ¿Qué actos organizacionales son considerados RSE aquí en Colombia?

**C.R.:** Hay muchos casos. La mayoría son empresas multinacionales, por ejemplo Cemex, una empresa que la tiene muy clara y lo hace en muchos países y ellos cumplen claramente con la política de pesquemos juntos mas que regalar pescados. Ellos tienen convenio con el cemento, entonces ellos se unen con la comunidad, crean bloques de cemento. La otra parte de se vende para ser sostenible y sustentable y la otra parte es para que ellos construyan sus propias casas. Eso tiene que ver con las sustentabilidad y sostenibilidad. Ellos hacen proyectos con las familias, tiene proyectos ambientales, líneas de prevención de especies nativas, pero todos sus programas están orientados a generar impacto y a sacar provecho de lo que ellos ya saben hacer, inclusive, uno de esos boques de cementos que se venden sirven para comprar otros elementos de construcción para la casa de esas personas, o sea, tienen un modelo súper inteligente.

Otro caso es el de Ecopetrol que se mueven especialmente en promover valores. Ellos permanentemente están hablando en sus campañas organizacionales. Lo primero que están comunicando ahora dentro de su cultura organizacional es cuáles son los valores corporativos y todos tienen que recitarlos, todos tienen que llevarlo en las prácticas, el servicio y la responsabilidad con las comunidades, en una cosa muy importante en hacer contrataciones de personas con vínculos cercanos a la compañía, es decir, Ecopetrol en vez de traer gente de otro lado empieza a capacitar jóvenes y creo que ese fue el principal modelo de responsabilidad social en Santander.

**E:** ¿Qué empresa Bumanguesa se destaca en esa área de RSE?

**C.R.:** Un programa en Santander que se está desarrollando que se llama Universidad Empresa. Se está haciendo en la Universidad Pontificia Bolivariana. Hay muchos casos que están enfocando sus servicios a ese norte, entonces la Pontificia lo que está haciendo es crear un programa que busque un posicionamiento de marca y generación de report, lo que hicimos fue llevar capacitación en costos a Mypymes, porque vale la pena que esas empresas

surjan, pero al mismo tiempo queremos posicionar la marca en otras empresas, para que ellas se puedan ver interesada en ellas y puedan invertir. Entonces es una relación ganar ganar. Nosotros empezamos con el proyecto y luego se unió la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Mypyes y luego se unió la Cámara de Comercio de Valledupar, Cúcuta y varias Cámaras de Comercio se quisieron unir a este proyecto.

La policía nacional también generó una campaña llamada “te puedo saludar” para generar impactos positivos en la comunidad y generar confianza en los policías, el logo fue reconocido por la ONU española y de ahí para allá nos han invitado a contar la experiencia en otras ciudades y cómo fue que se desarrollo ese modelo.

**E:** ¿Qué se puede hacer en las empresas para que dejen de pensar en la responsabilidad social como una reducción de impuestos?

**C.R.:** Mostrar cuales son las oportunidades que se generan. Sólo la palabra social tiene que ver con comunitario y todo lo comunitario genera lucro para la organización. La principal campaña para una empresa es mostrar cuáles son las ventajas en todos los términos: reducción de costos, posicionamiento en la comunidad, generación de recursos para la empresa, generación de un *Top of mind* positivo de la empresa y un *Top of heart*, que la gente se enamore de la marca y que conviertan la marcas en *love*. La marca es algo necesario y que si las empresas entienden esas ventajas va a ver una cambio muy importante ya que ahora que se viene el TLC y muchos tratados. Las empresas extranjeras están exigiendo que estén certificados en la ISO pero también piden que demuestren como están siendo responsables socialmente. Entonces ellos se dan cuenta que les están pidiendo eso, empiezan a acelerar los procesos, a inventarse una campaña que está lejos de ser responsabilidad social.

Las empresas que comienzan a notarlo, cambian su pensamiento sobre la cultura organizacional pues la gente se vuelve más satisfecha, gente que habla bien de su organización. Está clarísimo que una de las mejores estrategias de que se venda una buena imagen de la empresa es tener clientes y empleados satisfechos. Hay muchas empresas que invierten millones de pesos en la imagen y publicidad, pero muchas veces es mejor invertir menos en eso y más en responsabilidad social. Una campaña bien difundida bien estructurada es un reto grande para el comunicador social que genera un punto positivo para la organización. Una de las cosas fundamentales de la RSE es la buena comunicación que se le de y cómo se trate, pues cuando la gente se entera genera posición, hay que pensar no solamente en los clientes si no también en quiénes son los no clientes

## **ANEXO 13**

### **ENTREVISTA A RAFAEL EDUARDO ARDILA**

#### **DATOS DEL TRABAJADOR**

EDAD: 26

CARGO: Subgerente

SEXO: F \_\_\_ M \_\_\_x\_

TIEMPO QUE LLEVA EN LA ORGANIZACIÓN: 4 años

#### **1. ¿Qué significa para usted la RSE?**

Es devolverle a la comunidad de lo que recibimos día a día y que se ve reflejado en el balance, aparezcas, la responsabilidad social va dirigida al cliente interno, externo y comunidad

#### **2. ¿Qué actividades o planes relacionados con responsabilidad social realiza DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S?**

En el cliente interno hacemos múltiples actividades, dentro de poco hacemos la copa Mario Alfredo que es interno y externo para empresas asociadas, empresas del grupo. Para cliente externo apoyamos el futbol los deportes el Yudo y la educación, con un colegio padrino que tenemos que es el colegio más pobre que tiene Bucaramanga y su área metropolitana que se llama Luis Carlos Galán, nosotros apadrinamos ese colegio, otras son muchas donaciones y participaciones, tenemos muchos entes gubernamentales y no gubernamentales que apoyan o van en pro de una sociedad en especial

**3. ¿Cómo hacen ustedes para elegir los planes y que parámetros tienen en cuenta?**

Siempre nos basamos en la educación y el mejoramiento continuo y tratamos de que todo vaya enfocado a los niños a personas que tengan limitación a recursos.

**4. ¿Quién se encargan de hacer y supervisar dichos planes?**

Lo hacemos directamente desde los socios de la compañía, pasando por la gerencia general, luego por el área gerencia y de mercadeo y el área administrativa y financiera en cabeza de recursos humanos

**5. ¿Qué ventajas traer para la organización incorporar este tipo de políticas socialmente responsables?**

Para nosotros es bajo el eslogan que nosotros lo hacemos, es devolverle a la comunidad un poco de lo que realmente recibimos de ellos y que se ve reflejado en el balance, lo que más recibimos es la satisfacción de que hay mucha gente allá afuera que no cuenta con los recursos y puede acceder a un mérito una educación y la parte deportiva un campeonato de fútbol o el yudo.

**6. ¿Cómo difunden los planes de responsabilidad social?**

La verdad muy pocos, trabajamos revista, prensa y radio. Nos gusta hacer más de lo que decimos que hacemos, las revistas van dirigidas a los públicos en general

mas como planes comerciales, apoyado en un equipo de fútbol no lo mostramos por más, a pesar de que año tras años somos acreedores de condecoraciones y premios y muchos reconocimientos por partes de empresas y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, a nivel nacional se hacen los apoyos pero más a nivel Santander y más en Bucaramanga.

#### **7. ¿Hay claridad de los planes de RS dentro y fuera de la empresa?**

Más que conocerlos lo hacemos de corazón, no lo hacemos mirando o buscando un reconocimiento o mirando una ventaja tributaria. lo hacemos porque siempre ha sido la filosofía de la empresa, de los socios y de los accionistas y por consiguiente de la compañía. Todos los empleados saben que ayudamos en la parte de educación y de deportes, pero todo lo que son becas ayudas y demás se maneja muy corporativamente no digamos secreto pero si exclusivo de ciertas personas porque realmente la compañía ayuda más de lo que habla. Somos muy abiertos a ese tipo de ayudas, nunca Rayco Ha querido que lo vean como una empresa que ayuda por consiguiente lo deben apoyar en ventas o algo así, si no lo hacemos porque es una forma de devolverle a la comunidad o sociedad lo que nos da. Nunca han pensado en divulgar bien sus planes de responsabilidad social y no han visto una posible ventaja en hacer ello. Realmente ninguna empresa está obligada o debe hacer responsabilidad social, muchas veces la gente lo hace o por reconocimiento o por mejorar un balance porque muchas ocasiones tiende a reconocimientos tributarios, pero nosotros no lo hacemos por eso. Las becas es un ejemplo de responsabilidad social, aquí han habido mas de 25 personas que han salido profesionales y la gente no solamente gana es con plata sino con trabajo de ellos mismo, el proyecto de Luis Carlos Galán es bien interesante, eso se llama plan padrino que nació en Barranquilla y es que Rayco apadrina al colegio para enseñarles sobre estructura financieras, costos y apoyo con psicólogos a los niños a los padres de familia y a los estudiantes a los profesores mejor dicho a mucha gente.

**8. ¿Qué público tienen en cuenta para la realización de los planes, interno, empleados, asociados, accionistas o externo, niños, adulto mayor o tercera edad?**

Proveedores, accionista, clientes, niños, personas de la tercera edad, deporte y empleados sin discriminar, es decir todos los empleados y empresas del grupo

**9. ¿Ven ustedes en la responsabilidad social aplicada en DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S. como una ventaja competitiva frente a su competencia?**

Lo es, pero es un reconocimiento más personal que grande, es decir una medalla un diploma.

**10. ¿Cree usted que existe algún o algunos tipos de riesgos si la empresa no acoge y apropia planes de responsabilidad social en su negocio?**

No se ahí en la parte interna los hay porque la ley es muy clara pero en la parte externa no, hay muchas personas que no lo hacen o lo hacen buscando un beneficio y nosotros no lo hacemos así, nosotros somos muy desprendidos y eso es un rubro que pesa muchísimo en el balance no solo por plata sino por tiempo.

## **ANEXO 14**

### **ENTREVISTA A CIRO LARA**

#### **DATOS DEL TRABAJADOR**

EDAD: 33

CARGO: Gerente comercial y mercadeo

SEXO: F \_\_\_ M \_\_\_x\_

TIEMPO QUE LLEVA EN LA ORGANIZACIÓN: 1 año

**1. ¿Qué significa para usted la RSE?**

Es lo que las empresas de cierta forma le devuelven a la sociedad por lo que obtienen de su objetivo social, las utilidades y todo esto, entonces como devolverle un poco a la sociedad o a la ciudad lo que la empresa determine para darle a ella

**2. ¿Qué actividades o planes relacionados con responsabilidad social realiza DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S.?**

En Rayco tenemos bastantes programas no están alineadas en una sola columna que sería como una oportunidad de mejora, unos que son ya fijos, patrocinamos la liga de taekwondo, la fundación de yudo, patrocinamos al Real Santander, tenemos un apoyo a un colegio que se llama Luis Carlos Galán y adicional brindamos apoyo a otras cosas por ejemplo a eventos de abra palabra hacemos apoyo a ciertos eventos culturales todos o en su gran mayoría enfocados es Santander

**3. ¿Cómo hacen ustedes para elegir los planes y que parámetros tienen en cuenta?**

El de real Santander se eligió hace rato por oportunidades que nacieron antiguamente, la filosofía con la que trabajamos nosotros la RSE es hay una diferencia muy grande entre la gente mas pobre y la gente que tiene un poquito más, es que en que utilizan su tiempo libre, entonces lo que hemos querido es ayudarle a las personas sobre todos los niños a que utilicen su tiempo libre en cosas diferentes por ejemplo el deporte

**4. ¿Quién se encargan de hacer y supervisar dichos planes?**

Recursos humanos y administración se encargan de Luis Carlos Galán y lo del deporte desde el área comercial y mercadeo

**5. ¿Qué ventajas traer para la organización incorporar este tipo de políticas socialmente responsables?**

La primera es tributaria que no es tan importante a la larga, dentro de Rayco la filosofía no está en que todo el mundo se entere lo que hace Rayco. En el caso del Real Santander portan la camisa de Rayco y saben que Rayco está, en lo de yudo y taekwondo aparte de tocar poblaciones vulnerables estamos tocando la filosofía de yudo y taekwondo que es un tema de respeto es como apoyar a la sociedad en Santander.

## **6. ¿Cómo difunden los planes de responsabilidad social?**

Hay un free press que se presenta cuando en los inter colegiados de yudo ganamos 15 medallas se ponen la camiseta Rayco cuando el Real Santander juega con un equipo importante cuando en taekwondo se hacen actividades también, donde nosotros pautamos en diferentes medios voluntariamente se entrevistan a los ganadores y ellos mencionan a Rayco en forma de agradecimiento, eso es un aspecto fundamental logra que eso sea voluntario y no obligado, pero no tenemos un plan de medios, sería como un plan y un paso a dar, lo hemos querido hacer pero no nos hemos enfocado, pero esto es una buena fama que tenemos nosotros el patrocinar los deportes, pero es algo espontaneo.

Lo único que me preocupa es que Rayco ya no es solo una empresa santandereana si no colombiana entonces hay que tratar de enfocar a futuro la RSE en Colombia no vendernos solo como nosotros ayudamos a Santander porque por ejemplo los paisas donde Rayco vende mucho dice, no pero si nosotros le compramos y ellos solo ayudan a Santander, pues no está bien visto-

## **7. ¿Hay claridad de los planes de RS dentro y fuera de la empresa?**

No creo, ósea no me atrevería a decir que todo Rayco conoce los planes, por lo menos los directivos y administrativos sabemos, y aquí en la administración central también pues porque están aquí y el día a día y hacemos cositas relacionado con eso, pero de pronto el señor que está sentado vendiendo en

Pitalito no tiene ni idea que nosotros hacemos Responsabilidad Social Empresarial.

Yo creo que los planes de responsabilidad social sí deberían ser mas divulgados, buscar la forma correcta, tiene que ser muy sutil , porque muchas veces muchas empresas sacan cosas relacionados con eso pero que no son muy útiles para todo tipo de públicos, es decir que hay que saberlos vender bien, yo pienso que la filosofía debe partir del dueño, su filosofía actual por ahora es influenciar positivamente a las nuevas generaciones, sin necesidad de que salga en prensa ni nada de eso si sale es un valor agregado.

**8. ¿Qué buscan ustedes con la responsabilidad social, impacto social o sostenibilidad y desarrollo para la empresa?**

Impacto social y sustentabilidad y desarrollo si no lo colocamos te estaría diciendo mentiras

**9. ¿Qué público tienen en cuenta para la realización de los planes, interno, empleados, asociados, accionistas o externo, niños, adulto mayor o tercera edad?**

Niños y adolescentes

**10. ¿Ven ustedes en la responsabilidad social aplicada en DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S. o como una ventaja competitiva frente a su competencia?**

Actualmente no vemos como una ventaja competitiva

**11. ¿Cree usted que existe algún o algunos tipos de riesgos si la empresa no acoge y apropia planes de responsabilidad social en su negocio?**

Riesgo es que nosotros lo hacemos no lo divulgamos y después otro coge lo hace y lo explota que ya ha pasado. Puede pasar que pasado mañana lo patrocine Pepito Pérez y no se acuerden de Rayco.

## ANEXO 15

### ENTREVISTA A CLAUDIA JIMÉNEZ

#### DATOS DEL TRABAJADOR

EDAD: 28

CARGO: Gerente de crédito y cartera

SEXO: F\_x\_\_ M \_\_\_\_

TIEMPO QUE LLEVA EN LA ORGANIZACIÓN: 8 meses

#### 1. ¿Qué significa para usted la RSE?

La responsabilidad social es el compromiso que tiene la empresa con las personas externas e internas y el medio ambiente.

#### 2. ¿Qué actividades o planes relacionados con responsabilidad social realiza DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S?

En la parte interna ya en tema de capacitación de bienestar, colabora con becas y a nivel externo colabora con la parte deportiva les ayudan a muchachos para que logren sus metas. Tiene también la parte de reubicación de animales

#### 3. ¿Cómo hacen ustedes para elegir los planes y que parámetros tienen en cuenta?

Los planes como tal a nivel de nosotras las gerencias es aportando con el proyecto que se vaya a generar logrando la mejor decisión y alternativa de responsabilidad

#### 4. ¿Quién se encargan de hacer y supervisar dichos planes?

Directamente Gestión Humana, Gerencia General o Presidencia

**5. ¿Qué ventajas trae para la organización incorporar este tipo de políticas socialmente responsables?**

Lo que perciba el sector y medio de la empresa, la amabilidad que se le brinda al medio ambiente.

**6. ¿Cómo difunden los planes de responsabilidad social?**

Vayas, materia POP, los mismos deportistas portando su camiseta, internamente también se hacen comunicados por correo.

**7. ¿Hay claridad de los planes de RS dentro y fuera de la empresa?**

Si internamente si y externamente también, inclusive Rayco tienen escuelas de fútbol donde van muchos niños y muchos papás la conocen. Ellos llevan ya una trayectoria de educación con esos niños entonces eso hace que sea reconocida e identifican a Rayco como un apoyo para su desarrollo.

**8. ¿Considera que se necesita más divulgación en los planes?**

Si de pronto lo conocemos solo nosotros o las personas a las que les estamos llegando pero sí sería bueno ventilarlo un poco más a nivel nacional o internacional para que nos conozcamos más.

**9. ¿Qué buscan ustedes con la responsabilidad social, impacto social o sostenibilidad y desarrollo para la empresa?**

Las dos cosas, la idea primordial es ayudar a las personas. Es una idea totalmente clara de nuestro presidente y no hay que desconocer que se busca un poco de beneficio en esa gestión.

**10. ¿Qué público tienen en cuenta para la realización de los planes, interno, empleados, asociados, accionistas o externo, niños, adulto mayor o tercera edad?**

Niños. Público interno o externo, interno empleados y familiares y externos nuestros clientes puntuales estratos 1.2.3, principalmente en niños pero toca todas las edades.

**11. ¿Ven ustedes en la responsabilidad social aplicada en DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S. como una ventaja competitiva frente a su competencia?**

Las dos me parecen importantes

**ANEXO 16**

**ENTREVISTA A MARÍA DEL PILAR VILLABONA**

**DATOS DEL TRABAJADOR**

EDAD: 53

CARGO: Gerente de cobranza

SEXO: F\_x\_\_ M \_\_\_\_

TIEMPO QUE LLEVA EN LA ORGANIZACIÓN: 6 meses

**1. ¿Qué significa para usted la RSE?**

Ejecutar todas las acciones de la empresa, su roll empresarial, sobre un marco social teniendo en cuenta al individuo

**2. ¿Qué actividades o planes relacionados con responsabilidad social realiza DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S?**

El doctor Rafael como persona natural el tiene planes de desarrollo social de ayuda a la comunidad pero también es una empresa que tiene productos que son idóneos, están de acuerdo con todas las normas legales, que son productos que el cliente puede utilizar y cumple con todas las normatividades. En cuanto al tema de servicio al cliente somos conscientes de que tenemos que responder por todo el roll

empresarial nuestro. En cuanto a la parte social, ayuda a la comunidad, ayuda a la parte deportiva, Rayco también se hace presente como patrocinador en muchos eventos. Nos han visitado de otras fundaciones, pues el doctor Rafael es una persona que le gusta ayudar a las personas que tiene mucha sensibilidad social, tiene un colegio que le prestan ayuda, hay una psicóloga que se hace presente allí.

### **3. ¿Cómo hacen ustedes para elegir los planes y que parámetros tienen en cuenta?**

Le estoy hablando de dos aspectos de responsabilidad social el los cuales está enfocado Rayco. Uno la parte social que es la parte de ayuda a la comunidad, contribuir a fundaciones y la otra parte es el oficio como tal de la empresa relacionado con toda la normatividad, brindarle al cliente un buen servicio, unos buenos productos y guiarnos bajo el eslogan “Hace más fácil vivir”. El doctor es una persona que tiene un don de gente, le gusta colaborar y lo comenta con todos cuando tenemos reuniones. El director se siente feliz de que la gente progrese y que esa ayuda que el da sea reconocida por la persona a que le hizo la donación. Al doctor le gustan ayudar a personas que lo necesitan a ayudado, a gente a ser profesionales y el siente una satisfacción pues la gente le cuenta como eran ellos y como son ahora. La RSE también es acá dentro de la empresa pues nos dan un trato cordial un trato sin discriminación una persona que es considerada persona dentro de la empresa, si somos conscientes que, por ejemplo, nosotros en esta área si somos resultados todo el tiempo, pero aquí también la persona es considerada si tiene algún inconveniente, por ejemplo hay actividades para toda la compañía, hay audiometrías, cosas de anti stress, de ese tipo se le brinda bienestar al empleado, piensan mucho en la persona además de la productividad del empleado

### **4. ¿Quién se encargan de hacer y supervisar dichos planes?**

Gestión Humana

**5. ¿Qué ventajas traer para la organización incorporar este tipo de políticas socialmente responsables?**

Un empleado contento, es un empleado que tiene más compromiso por su empresa, es un empleado comprometido, es ponerse mucho la camiseta con la empresa, eso es una gran ventaja trabajar con gente comprometida.

**6. ¿Cómo difunden los planes de responsabilidad social?**

Pagina web, correos electrónicos, reuniones, a veces sale por el periódico, aunque no tienen medios de comunicación masivos para difundir las campañas o planes de responsabilidad social que manejan.

**7. ¿Hay claridad de los planes de RS dentro y fuera de la empresa?**

Si hay claridad de los planes dentro de la compañía, pero fuera de esta no, aún le hace falta mucho.

**8. ¿Qué buscan ustedes con la responsabilidad social, impacto social o sostenibilidad y desarrollo para la empresa?**

Hacer el bien, hacer que la persona salga adelante, en este momento yo pienso que es algo más como del corazón. El doctor es una persona sensible que le gusta hacer el bien viendo progresando a los demás, pero claro que para la empresa es muy importante, trae muchos beneficios.

**9. ¿Qué público tienen en cuenta para la realización de los planes, interno, empleados, asociados, accionistas o externo, niños, adulto mayor o tercera edad?**

Niños

**10. ¿Ven ustedes en la responsabilidad social aplicada en DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S. como una ventaja competitiva frente a su competencia?**

Lo hacemos de corazón, no buscamos ni ventaja competitiva ni sostenibilidad y desarrollo

**11. ¿Cree usted que existe algún o algunos tipos de riesgos si la empresa no acoge y apropia planes de responsabilidad social en su negocio?**

Bueno con los empleados si, porque yo pienso que con el empleado el sentido de justicia, saber que el empleado es respetado.

**ANEXO 17**

**ENTREVISTA A ROCÍO SARMIENTO**

**DATOS DEL TRABAJADOR**

EDAD: \_\_\_\_\_

CARGO: Gerente de administrativa y financiera

SEXO: F\_x\_ M \_\_\_\_

TIEMPO QUE LLEVA EN LA ORGANIZACIÓN: 1 año

**1. ¿Qué significa para usted la RSE?**

Ir más allá de las exigencias que por responsabilidad legal se le dan a una empresa, más allá de la responsabilidad económica llegar a la voluntaria, para mí es eso, son todas las acciones que emprende una empresa en pro de sus grupos de interés.

**2. ¿Qué actividades o planes relacionados con responsabilidad social realiza DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S?**

Rayco tiene planes de responsabilidad social empresarial con su grupo de interés que es el cliente interno que son los empleados con ellos tiene unos planes de bienestar que van más allá que netamente de la responsabilidad económica que es pagar un salario, tiene planes actividades recreativas y lúdicas para los

trabajadores y sus familias a través de la copa Mario Alfredo que es lo que vamos a iniciar el próximo fin de semana, además de eso el apoyo que se les da a los trabajadores con auxilios educativos que quieren iniciar sus carreras ya puede ser técnicas o profesionales, el único requisito es que la carrera que escojan debe ir acorde con el cargo que esta desempeñando en la empresa, se tiene en cuenta un presupuesto y mantener unas notas promedios exigen en la compañía, lo que se quiere es fidelizar al cliente interno por medio de esos programas.

Con los grupos de interés que son los externos Rayco apoya el deporte, patrocina muchachos que están iniciando en el deporte como yudo y taekwondo y somos promotores del Real Santander, también apoyamos el área educativa nosotros colaboramos también con la parte psicosocial, además ahí premiamos a los dos mejores bachilleres de cada año dándole un porcentaje de la universidad.

Las damas rosada, fundación estructurada, niños de papel, Real Santander, asociación de ciclistas colombianos, la liga de taekwondo, la fundación oftalmológica, el teatro Santander, la Liga de yudo, fundación progreso y cultura y Kiwanis ayudamos con cuotas mensuales para el sostenimiento de esas fundaciones, en este momento estamos formalizando nuestra fundación llamada fundación Rayco la iniciativa surgió desde el año pasado con los 35 años la idea es que la fundación Rayco canaliza todos los planes de responsabilidad social que tenemos, para que todos estén unificados y además poder también conseguir mayores recursos a efectos que las acciones de responsabilidad social se extiendan más pues aquí solamente se hace con los recursos Rayco, con una fundación podemos recoger recursos de otras fundaciones que quieran cooperar con dichos planes y que estén interesados.

### **3. ¿Cómo hacen ustedes para elegir los planes y que parámetros tienen en cuenta?**

Tenemos en cuenta las líneas por las cuales Rayco trabaja, o sea, si son líneas de

deporte ahí estamos, si son líneas educativas ahí estamos y si son líneas sociales ahí estamos

#### **4. ¿Quién se encargan de hacer y supervisar dichos planes?**

Netamente de la presidencia, la presidencia es quien define esos temas bueno el trabajo de todos los colaboradores de Rayco para poder tener el dinero con que poder contribuir y llevar a cabo las acciones. Gestión humana.

#### **5. ¿Qué ventajas traer para la organización incorporar este tipo de políticas socialmente responsables?**

Para los trabajadores que se sientan orgullosos de la empresa en la que trabajan que no solo vienen a generar desarrollo empresarial y económico y que tampoco solamente a pagarle lo sueldos y ya sino que genere impacto social, para la empresa es importante porque también genera reputación corporativa con su competencia y con sus pares y más importante aun la satisfacción que se tiene al llevar a cabo acciones voluntarias que no necesariamente se las exige la ley

#### **6. ¿Cómo difunden los planes de responsabilidad social?**

Rayco es una compañía que nunca se ha destacado por mostrar lo que hace, o sea, nosotros más bien somos una compañía de bajo perfil en ese tema, pues igual por ser responsabilidad voluntaria no nos interesa mostrar que está haciendo. Rayco, incluso, la gente no sabe que hace, y a nosotros lo que nos interesa es llegarle a las comunidades que hemos definido de acuerdo a las líneas de acción, y lo de difundir no, en real Santander tenemos la publicidad de Rayco, pero en este momento no se está haciendo como tal difusión, sería una ventaja competitiva pero la idea es primero consolidar las líneas estratégicas y la fundación y hacia dónde va orientada y posteriormente, porque puede ser tan bueno y informar como también puede ser no prudente informar pues porque la gente quiere que a todo el mundo se le ayudo y teniendo ya unas políticas o líneas definidas se le puede llegar a decir con justa causa a algunas personas que no se les puede ayudar porque no están de acorde con las líneas estratégicas que rigen

la fundación. Pero cuando se hace publicidad, se utiliza material publicitario, radio y prensa pero para ayudar a formar los equipos no a Rayco.

La verdad la compañía no ha visto esta ventaja, es muy importante porque yo pienso que si el público ve que se está haciendo los clientes nuestros van hacer los papas de esa gente.

**7. ¿Hay claridad de los planes de RS dentro y fuera de la empresa?**

Si hay claridad

**8. ¿Qué buscan ustedes con la responsabilidad social, impacto social o sostenibilidad y desarrollo para la empresa?**

Sostenibilidad y desarrollo y sustentabilidad corporativa a través del impacto social, pero creemos que la sustentabilidad y sostenibilidad corporativa se da a través de las acciones que hace la compañía de responsabilidad social estamos convencidos de eso.

**9. ¿Qué público tienen en cuenta para la realización de los planes, interno, empleados, asociados, accionistas o externo, niños, adulto mayor o tercera edad?**

Niños y adolescentes

**10. ¿Ven ustedes en la responsabilidad social aplicada en DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S. como una ventaja competitiva frente a su competencia?**

Si la vemos porque en últimas es importante y satisfactorio saber que lo que nosotros producimos económicamente impacta públicos que no tienen que ver con la compañía

**11. ¿Cree usted que existe algún o algunos tipos de riesgos si la empresa no acoge y apropia planes de responsabilidad social en su negocio?**

Mas como riesgo no, es algo que nació con la compañía es algo de la filosofía de ella, la cultura empresarial es eso hacer RSE, hasta ahora es que se conoce ese tema pero esa compañía ha hecho responsabilidad social empresarial desde sus inicios desde su fundación.