



### Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo Ivonne Rosio Ortiz Ruiz CI 63502044  
autor/a de la tesis titulada Gestión Estratégica del componente comunicacional  
en los etapas de investigación, planeación, ejecución y evaluación para el  
desarrollo de iniciativas en las programáticas del Responsabilidad Social  
Ambiental llevadas por empresas del sector privado con sede en Bogotá 2016  
mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva  
autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos  
para la obtención del título de

MAESTRO EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

En la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede académica La Paz.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Académica La Paz, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación a partir de la fecha de defensa de grado, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamo de parte de terceros respecto de los derechos de autoría de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría Adjunta a la Secretaría General sede Académica La Paz, los tres ejemplares respectivos y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha:

Abril 06/18

Firma:

Ivonne Rosio Ortiz Ruiz

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**OFICINA LA PAZ**



**ÁREA DE \_\_\_\_\_**  
**MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

Gestión estratégica del componente comunicacional en las etapas de investigación, planeación, ejecución y evaluación para el desarrollo de iniciativas en los programas de Responsabilidad Social Ambiental liderados por empresas del sector privado con sede en Bogotá durante el año 2016

**ALUMNO: Ivonne Rosio Ortiz Ruiz**

Bogotá - Colombia  
2018

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**OFICINA LA PAZ**



**ÁREA DE \_\_\_\_\_**  
**MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

Gestión estratégica del componente comunicacional en las etapas de investigación, planeación, ejecución y evaluación para el desarrollo de iniciativas en los programas de Responsabilidad Social Ambiental liderados por empresas del sector privado con sede en Bogotá durante el año 2016.

**ALUMNO: Ivonne Rosio Ortiz Ruiz**

**TUTOR: Haydée Guzmán Ramírez**

Bogotá – Colombia  
2018

## AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen por ser esa luz que siempre me acompaña, a pesar de las dudas e incertidumbres, gracias por enseñarme el camino.

A mis padres, Martha y José Antonio, ustedes son el motor de mi vida, nunca me abandonaron, su apoyo durante este proceso fue decisivo para no desfallecer.

A mi hermanito, Mauricio, quien se convirtió en un soporte significativo en mi proyecto existencial, sin su ayuda, esto no habría sido realidad.

A mi esposo, Carlitos, su amor incondicional, siempre me recordó que somos dos en una lucha constante. Reconozco tu espiritualidad, comprensión y lealtad, por no desfallecer, eres mi alma gemela, mi compañero para siempre.

A mi maestra y amiga, Haydée tus enseñanzas hoy rinden frutos. Aprender de tu conocimiento y experiencia fue mi mayor reto, pero nunca me soltaste la mano.

A mis amigas, María Consuelo y Ana Mercedes, consejeras, su confianza en lo que soy y represento fue una orientación permanente para alcanzar mi objetivo. Contar con ustedes es lo mejor que me ha pasado.

Y a toda mi familia, amigos y estudiantes quienes en sus oraciones me encomendaron, les dedico este logro, su respaldo siempre fue un aliciente para saber que algún día llegaría a la meta.

## **RESUMEN**

Siendo conscientes de la necesidad de un cambio de actitud en la construcción de una cultura que responda a un compromiso normativo, pero también voluntario frente a las problemáticas ambientales que actualmente se hacen presentes en la cotidianidad de los sujetos, esta investigación permite evidenciar la responsabilidad social que actualmente han asumido en su gestión, dos compañías del sector privado con sede en Bogotá para concebir iniciativas que respondan, desde su creación, en las etapas de investigación, planeación, ejecución y evaluación a las prioridades de los grupos de interés: trabajadores, empresas usuarias y comunidad, mediante la consolidación de programas integrales que se caracterizan por el esfuerzo mancomunado, inclusivo y participativo de las personas, siendo el componente comunicacional el factor fundamental para fortalecer vínculos y motivar a la interacción por un fin común, comprobando que la venta de imagen o reputación corporativa no se constituye en el propósito principal, ya que entender las dinámicas y los factores que afectan al entorno es una cuestión que invita a la reflexión y el entendimiento constante, lo que va más allá de una idea de negocio.

**ABSTRACT**

By being conscious of the necessity of a change of attitude in the construction of a culture that responds to a normative commitment, but also voluntary in front of the environmental problematics that make themselves present in the every day nature of the subjects, this investigation allows to evince the social responsibility that currently have assumed in their procedural guidelines, two companies of the private sector located both in Bogotá, to conceive initiatives that respond from their creation, in the stages of investigation, planning, execution and evaluation of the priorities of the groups of interest: workers, companies and community, through the consolidation of comprehensive programs that characterize themselves because of the jointly, inclusive and participative effort of people, being the communicational component the fundamental factor to strengthen bonds and motivate interaction for a common purpose, proving that the sale of an image or corporative reputation will not constitute the main purpose, because understanding the dynamics and the aspects that affect the environment, is a matter that invites to the reflection and constant understanding that goes beyond the business idea.

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>7</b>
<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>7</b>
1.1 Objeto de estudio .....	7
1.2 Hipótesis .....	7
1.3 Descripción del problema .....	7
1.4 Justificación .....	18
1.5 Objetivo General .....	20
1.6 Objetivos Específicos .....	20
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>21</b>
<b>Marcos .....</b>	<b>21</b>
2.1 Marco Teórico.....	21
2.2 Marco Histórico .....	59
2.3 Marco Normativo .....	74
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>92</b>
<b>Metodología .....</b>	<b>92</b>
3.1 Clase y enfoque de la investigación .....	92
3.2 Modelos de Análisis .....	96
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>100</b>
<b>Presentación de resultados: análisis e interpretación .....</b>	<b>100</b>
4.1 Matriz de documentos .....	100
4.1.1 Empresa No. 1: Zona Franca .....	100

4.1.2	Empresa No. 2: Terminal de Transporte de Bogotá.....	105
4.2	Matriz de entrevistas .....	111
4.2.1	Etapa de Investigación.....	111
4.2.2	Etapa de Planificación .....	117
4.2.3	Etapa de Ejecución.....	121
4.2.4	Etapa de Evaluación .....	125
	<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>130</b>
	<b>Conclusiones Generales.....</b>	<b>130</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>145</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>i</b>
	Anexo 1. Diseño del instrumento (Entrevista estructurada).....	i
	Anexo 2. Fichas de caracterización .....	iii
	Anexo 3. Transcripción de entrevistas (Terminal de Transporte).....	viii
	Anexo 4. Transcripción de entrevistas (Zona Franca).....	xix
	Anexo 5. Carta a las organizaciones.....	lii



## Índice de Tablas

Tabla 1. Expresiones de RSE en Colombia durante el siglo XX. ....	71
Tabla 2. Ámbitos de actuación RSC .....	74
Tabla 3. Convenios, estatutos o normas internacionales .....	75
Tabla 4. Parámetros, estándares y/o límites de emisión de contaminantes a la atmósfera de acuerdo con la Legislación Colombiana .....	83
Tabla 5. Convenios Internacionales ratificados por Colombia .....	88
Tabla 6. Parámetros, estándares y/o límites de emisión de contaminantes a la atmósfera de acuerdo con la Legislación Bogotá.....	90
Tabla 7. Matriz Empresa No. 1 Zona Franca .....	101
Tabla 8. Matriz Empresa No. 2 Terminal de Transporte de Bogotá.....	106
Tabla 9. Matriz de entrevista. Etapa de Investigación .....	111
Tabla 10. Matriz de entrevista. Etapa de Planificación .....	117
Tabla 11. Matriz de entrevista. Etapa de Ejecución .....	121
Tabla 12. Matriz de entrevista. Etapa de Evaluación .....	126

## Índice de Gráficas

Gráfica 1. Aprovechamiento de residuos 2016 .....	102
Gráfica 2. Gestión de residuos 2016.....	103
Gráfica 3. Propósito de campaña “Francamente responsable”.....	103
Gráfica 4. Programas PIGA 2015 .....	108
Gráfica 5. Campañas terminal de transporte .....	111

## INTRODUCCIÓN

Cuando se hace referencia a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se asume en la memoria histórica sus prácticas desde el año de 1920. En sus antecedentes reposa el registro de acciones encaminadas al apoyo social, actividades que estaban direccionadas tanto a empleados como a comunidades, y que partían de un pensamiento filantrópico asumido, en ese entonces, desde un *principio de caridad*. Para 1976 organizaciones de nivel multilateral e internacional como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización Internacional del Trabajo (OIT), Organización de Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) y Organización de los Estados Americanos (OEA), hicieron manifiesto su interés por el tema, lo que llevó a su participación en eventos en los que se suscitaron pronunciamientos que tenían como base el desarrollo de tres pilares fundamentales: medio ambiente, normas laborales y derechos humanos.

Es así como en el continente Americano la fecha cúlmine de la RSE se remonta a junio de 2002 cuando la OEA comienza a incluir formalmente este asunto en su agenda permanente, mediante Resolución A02G/RE 1871 (XXX 11- O/02), en la que solicitaba al Consejo Permanente continuar fomentando el intercambio de experiencias e información en materia de responsabilidad social. Además, este tema se constituyó en el punto de debate durante la “Conferencia de las Américas sobre Responsabilidad Social de las Empresas”, encuentro convocado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y realizado en Miami en septiembre de 2002. El evento contó con la colaboración de 500 ejecutivos entre representantes de gobiernos, instituciones multilaterales, sociedad civil, académicos y medios de comunicación.

De acuerdo con la información que sustenta Valenzuela<sup>1</sup> en su libro *Perspectivas de la Responsabilidad Social Empresarial*, en Europa esta línea, enfocada al desarrollo de formas de actuación en un compromiso constante frente a las prácticas corporativas, tuvo un mayor

---

<sup>1</sup> Luis Fernando Valenzuela, *Perspectivas de la Responsabilidad Social Empresarial*, Manizales, Gráficas JES LTDA, 2005.

desarrollo en comparación con otras naciones, de tal manera que esta comunidad oficializó e impulsó el *Libro Verde de la Responsabilidad Social*, el cual contiene los lineamientos de acción en términos éticos, medioambientales y sociales. El punto No. 7 del documento expresa la necesidad de iniciar un debate que implique la participación colectiva para seguir fomentando en el sector empresarial de la Unión Europea la responsabilidad social, no sólo en términos del propio país, sino a nivel internacional, a través de experiencias que redunden en beneficios para los actores implicados.

En Colombia, la década de los años 60 es el periodo donde el país presenta la creación de fundaciones con inspiración filantrópica auspiciadas por organizaciones y reconocidos empresarios. Desde 1987 algunas entidades comenzaron a mostrar en sus informes un *balance social*, definido como un instrumento para medir y evaluar en forma clara y precisa los resultados en la aplicación de la política empresarial. Este esquema utilizaba una metodología propuesta por la OIT y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), cuyos aspectos a considerar se encontraban expuestos en el documento *Manual de Balance Social*, actualizado en el 2001 por parte de estas dos entidades en cooperación con la Cámara Junior de Colombia, Capítulo Antioquia.

Pero fue el trabajo de Vieira<sup>2</sup>, titulado *Proyecto de Mejoramiento del Modelo de Balance Social con base en experiencias Nacionales e Internacionales*, en donde se desglosa de manera amplia, explícita y detallada los componentes de la técnica que requiere el balance social en una metodología desarrollada en tres fases: descriptiva, analítica y sintética. El autor explica que este modelo de gestión empresarial posibilita el proceso de evaluación de las actividades asumidas para implementar proyectos de Responsabilidad Social en cuanto a su cumplimiento y la toma de decisiones como respuesta a los objetivos que han sido trazados por la organización previamente.

Sin embargo, aunque la existencia del balance social es clara y se cumple para las empresas en Colombia, en palabras de Valenzuela, no se ha dado un movimiento coherente y organizado que debata continuamente sobre la Responsabilidad Social Empresarial. Agrega

---

<sup>2</sup> Jaime Vieira, *Proyecto de Mejoramiento del Modelo de Balance Social con base en experiencias nacionales e internacionales*, Manizales, Monografía de Grado, Universidad Nacional, 1996, p. 26, citado por Luis Fernando Valenzuela, *Op. cit.*, p. 219.

el autor que los espacios de reflexión institucionalizados han sido pocos y aislados, lo que podría justificarse por la *juventud* del tema. Por tal motivo es pertinente demostrar que, en el campo de la responsabilidad social, referido al tema ambiental como una de las líneas de interés, los proyectos no nacen de la improvisación, ni como producto de una respuesta que solo beneficia a la alta dirección de la organización y por ende al posicionamiento de su marca, sino al contrario exige compromiso, construcción de conciencia y convencimiento de la empresa frente a sus acciones de cara a la sociedad<sup>3</sup>.

Por eso si se asume tal y como lo ha establecido Freire al “sujeto pensante como aquel que no puede pensar solo: no puede pensar sin la coparticipación de otros sujetos, en el acto de pensar, sobre el objeto”<sup>4</sup>, y siendo el mundo, precisamente un mundo de comunicación, es necesario admitir un proceso de reciprocidad entre los actores sociales que no puede fracturarse y que motiva a las organizaciones a un contacto con el *otro* en esa unión de *saberes*. Una comunicación que basa su estrategia en escuchar, no solo hablar, que orienta sus esfuerzos a una vocación de aprendizaje, de generar confianza y potenciar las voluntades como ha sido manifestado por Pizzolante<sup>5</sup> para posibilitar el intercambio de valores, la entrega racional y emocional, verbal y no verbal; un intercambio de silencios, palabras, gestos, intereses y compromisos. Una comunicación que lejos de su dirección operativa como ha sido concebida, debe ser creada desde y a partir de la condición humana.

En otras palabras, esto se convierte en una política que afecta de manera global a todas las áreas de negocio, cuya esencia radica en una postura ética. En pleno siglo XXI el cambio experimentado en el sistema de valores de los ciudadanos ha provocado una mayor preocupación y una creciente inclinación por el tratamiento de los temas sociales y medioambientales, lo que ha ocasionado en el ámbito corporativo que las organizaciones desarrollen comportamientos coherentes y activos frente a estas dinámicas. Así, y como lo manifiesta Pizzolante, ninguna empresa puede ser exitosa y, en consecuencia, ninguna nación puede ser competitiva, si la opinión pública desconfía de su comunidad de negocios.

---

<sup>3</sup> Luis Fernando Valenzuela, *Op. cit.*, pp. 265-278.

<sup>4</sup> Paulo Freire, *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural*, México, Siglo XXI Editores, 1981, p.109.

<sup>5</sup> Italo Pizzolante Negrón, *El Poder de la Comunicación Estratégica*, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 2004.

Cada vez más los clientes y la sociedad en general esperan y exigen que las empresas jueguen un rol importante en el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores, de su comunidad y del país. Es por ello que la responsabilidad en la empresa debe verse coherentemente expresada en los procesos de gestión y, sobre todo, en la toma de decisiones en su operación diaria, más allá del sólo diseño de programas o proyectos de vinculación. Sin embargo, en los acercamientos que se han tenido con el sector empresarial, como también en el campo académico, ha sido evidente la controversia sobre el papel que cumple la Responsabilidad Social Empresarial.

Muestra de lo anterior fue el debate realizado en el mes de junio de 2015 en la Universidad Santo Tomás de Bogotá - Colombia sobre “Ciudadanía Corporativa”, en el que se confrontó con expertos y la comunidad universitaria el verdadero sentido de las prácticas responsables de las organizaciones. Esto generó el interrogante de si el desarrollo de estos proyectos solo se limita a una *venta de imagen* que genera beneficios para la marca o su verdadero sentido se encuentra en la inclusión y la necesidad de responder a las prioridades colectivas.

El desarrollo de esta investigación demuestra ese cambio de mentalidad representado en las acciones incluyentes y bidireccionales concebidas por las organizaciones en este siglo, asumidas para construir vínculos con sentido e inmersión social frente a aquellas colectividades que aportan de una u otra manera a su propio desarrollo, y que de la mano con sus derechos logran edificar en la sociedad una mirada más humana hacia las prácticas corporativas. Lo anterior se logra al entender que, a pesar de su lógica capitalista y de rentabilidad, existe la necesidad por parte de la empresa de generar un pensamiento que no discrimine, pero que si incorpore a la sociedad civil como parte fundamental en su proyecto de negocio desde esa comunicación que comprende la diversidad y los intereses colectivos.

Por tal razón este proyecto resulta *novedoso, útil y actual* porque tiene como propósito aclarar, como lo señala Schvarstein, que “una organización es socialmente responsable cuando instituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover las satisfacción de necesidades sociales de sus integrantes y de los miembros de su comunidad”<sup>6</sup>; es decir, que aunque existe el cumplimiento de normas legales establecidas,

---

<sup>6</sup> Leonardo Schvarstein, *La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*, Buenos Aires, Paidós, 2003, p. 47.

los programas de responsabilidad social van más allá de esta concepción, al permitir la evolución de las propias organizaciones, de manera espontánea, hacia su participación e inclusión en los problemas ambientales, lo que ha generado cambios de actitud para suscitar nuevos estándares de desempeño y promover decisiones, además de acciones, orientadas a disminuir los grandes desequilibrios originados en estos tiempos.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación se enfoca en interpretar en términos ambientales las prácticas de las empresas desde la Responsabilidad Social, entendiendo la necesidad de un entorno que busca respuestas en las dinámicas cotidianas, para así evidenciar si en esa operación diaria existe un interés por contribuir al cuidado y protección de la ecología. Se debe partir de la comprensión de que los modelos de negocio no pueden ser excluyentes en su proceso, sino que, al contrario, deben motivar a una participación constante de sus actores sociales, y por ende, fomentar la inclusión de sus protagonistas, sobre todo en contextos donde es fundamental incentivar el cambio y una nueva manera de asumir la realidad.

En ese sentido, en el primer capítulo se hallará el planteamiento del tema de investigación y su objeto de estudio, a partir de la reflexión frente a la construcción de los programas de Responsabilidad Social Empresarial, desde el escenario de actuación ambiental en las etapas de formulación, planeación, ejecución y evaluación, ciclo que en la actualidad se corresponde con el campo de la Comunicación Estratégica, y su inclusión con el entorno.

En el segundo capítulo se abordará desde el marco teórico, y en diálogo con los autores, conceptos como: gestión comunicativa, responsabilidad social empresarial ambiental y modelo de comunicación estratégica. Para tal fin se tendrá en cuenta el desarrollo en el tiempo y en los diferentes periodos de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial, además de su implicación en los diferentes escenarios, lo que constituirá el marco referencial e histórico; y finalmente, en el marco normativo se realizará un acercamiento al tema desde lo legal, para reconocer los esfuerzos, en correlación con la regulación que guía el proceder del hombre frente al tema ambiental.

El tercer capítulo presentará la metodología, en este caso de tipo cualitativa, desde los enfoques: (1) hermenéutico, para el reconocimiento de los contextos mediante el análisis de hechos que circundan la realidad de las empresas en función de las demandas del entorno,

(2) y fenomenológico, para el entendimiento de la cotidianidad a partir de las situaciones identificadas y sobre las cuales se ha reflexionado.

En los capítulos cuarto y quinto se presentarán los hallazgos a través de la aplicación de matrices que guiarán, de acuerdo con categorías de estudio, los resultados de la investigación. En función de lo planteado se relacionarán los análisis y se expondrán las conclusiones pertinentes, correspondiéndose lo propuesto con el enfoque desarrollado a lo largo del proceso y en dirección a lo planteado en el título de este trabajo.



## CAPÍTULO I

### Planteamiento del problema

#### 1.1 Objeto de estudio

¿Por qué la gestión estratégica del componente comunicacional en las etapas de investigación, planeación, ejecución y evaluación para el desarrollo de iniciativas en los programas de Responsabilidad Social Ambiental liderados por las empresas privadas Zona Franca y la Terminal de Transporte con sede administrativa en Bogotá, generó procesos de inclusión con sus grupos de interés: organizaciones usuarias, comunidad, trabajadores y residentes?

#### 1.2 Hipótesis

La gestión estratégica del componente comunicacional en las etapas de investigación, planeación, ejecución y evaluación para el desarrollo de iniciativas en los programas de Responsabilidad Social Ambiental, liderados por las empresas privadas Zona Franca y la Terminal de Transporte de Bogotá, genera procesos de inclusión con sus grupos de interés: organizaciones usuarias, comunidad, trabajadores y residentes, en la construcción de una relación dialógica que posibilita el intercambio de realidades, conocimientos y experiencias en un proceso de participación y de encuentro con el *otro*.

#### 1.3 Descripción del problema

Las dinámicas de un mundo globalizado han generado que el capital natural, entendido por Rodríguez como

todos los ecosistemas perdurables, así como los paisajes culturales de los cuales se obtienen servicios y los bienes que permiten el sustento y el bienestar, sin costos de producción, representados en las reservas, las ganancias y los intereses generados a partir de los bienes

naturales, es decir, los flujos de bienes y los servicios de los cuales dependen la supervivencia de las sociedades y las economías<sup>7</sup>,

presente variaciones, es decir, cambios que han sido evidentes a lo largo de los años como respuesta a las transformaciones climáticas, el enfriamiento y, el impacto de grandes asteroides que han golpeado la tierra. Por tal razón, la realidad de algunas naciones frente a este tema es lamentable, ya que enfrentan la desaparición de bosques, pastizales y hasta desiertos. Frente a los ojos del hombre se ha puesto de manifiesto la extinción de varias especies y la devastación de una ecología próspera y en desarrollo; lo que significa que cuando se hace referencia al tema de sostenibilidad ambiental, se debe entender, en palabras de Tyler: “que muchas actividades humanas degradan el capital natural al utilizar los recursos normalmente renovables más rápido de lo que la naturaleza puede renovarlos”<sup>8</sup>.

En otras palabras, el punto de quiebre se encuentra ubicado, como lo establece el autor, en la *variable tasa* que va en aumento, ya que el hombre en un acto consciente transforma las partes de la tierra para satisfacer sus propias necesidades, pero ignorando la afectación que esto causa al ciclo normal del ecosistema. Las personas están produciendo alteraciones en los sistemas naturales de la Tierra en lapsos de tiempo entre 50 y 100 años. En términos de Tyler: “suministrar a cada persona recursos renovables y absorber los desperdicios de ese uso crea una gran huella ecológica o impacto ambiental”<sup>9</sup>. Esta *huella ecológica per cápita* representa la cantidad de tierra productiva y de agua para dar recursos a los individuos, comprendiendo que existe una permeabilidad de residuos que se producen precisamente por el aprovechamiento los mismos.

Teniendo en cuenta lo anterior, es preciso manifestar que la *huella ecológica* de la humanidad “por persona excede alrededor del 39% la capacidad biológica que tiene la Tierra para reponer los recursos renovables y absorber los desperdicios. Si estos cálculos son correctos, se necesitaría los recursos de 1.39 Tierras para sostener indefinidamente nuestro

---

<sup>7</sup> Paola Rodríguez, “Cuantificar el capital natural: solución para un medio ambiente sostenible”, *University of Puerto Rico Business Law Journal*, 7, (2016): 282.

<sup>8</sup> George Tyler Miller, *Ciencia Ambiental. Desarrollo sostenible. Un enfoque integral*, México D.F., Cengage Learning Editores, 2007, p. 6

<sup>9</sup> *Ibid.*, p. 8

uso actual de recursos renovables”<sup>10</sup>. Por lo anterior, este tema se ha convertido en una preocupación latente en cada una de las regiones que se ven amenazadas en sus esquemas de supervivencia. Relacionada a esta advertencia se encuentra la *contaminación* vinculada con la presencia en niveles altos de sustancias químicas: aire, suelo o alimentos que amenazan la salud, actividades del ser humano y de otros organismos. Se demuestra que la polución ingresa de manera natural al medio ambiente a partir de las erupciones volcánicas, y en el caso de la humanidad, mediante la quema de carbón y la agricultura industrializada. Tyler manifiesta entonces que:

*Las fuentes puntuales* de contaminantes son fuentes aisladas e identificables como las chimeneas de las plantas de energía que queman carbón, la tubería de desagüe de una fábrica y el escape de un automóvil. *Las fuentes no puntuales* de contaminantes están dispersas y generalmente son difíciles de identificar: pesticidas acarreados por el viento de la tierra a la atmósfera, la escorrentía de los fertilizantes y pesticidas de las granjas, campos de golf, prados y jardines de los suburbios hacia los ríos y lagos.<sup>11</sup>

De acuerdo con el estudio publicado por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia (UNAD): “los tres episodios de contaminación del aire más famosos del siglo XX sucedieron en el Valle del Meuse, Bélgica; Donora, Pensilvania; y, Londres, Inglaterra”<sup>12</sup>. Estas tragedias se suscitaron en un escenario en el cual la condición meteorológica para la época se producía por una inversión térmica, lo que representaba que las capas del aire en la atmósfera inferior eran más frías que las superiores, produciendo que la circulación natural sufriera una interrupción, lo que permitió que el aire superficial simbolizado en los contaminantes se concentrara alrededor de sus fuentes.

En el episodio del Valle del Meuse, una zona industrial de Bélgica, ocurrido en diciembre de 1930 el espacio se cubrió por tres días de una espesa niebla causando que cientos de personas enfermaran, dentro de las cuales 60 fallecieron. En 1931 el mismo fenómeno se

---

<sup>10</sup> *Ibid.*, p. 10.

<sup>11</sup> *Ibid.*, p. 11.

<sup>12</sup> Yudy Lizeth Cantor y Ruth Esperanza López Medina, *Caracterización de contaminantes atmosféricos*, Bogotá, UNAD, 2013, p. 14 . Online. Recuperado el 15 de octubre de 2016 en: <https://studylib.es/doc/5101316/universidad-nacional-abierta-y-adistancia-%E2%80%93-unad>.

repitió, esta vez en el área de Manchester y Salford en Inglaterra; la duración de la mancha gris fue de nueve días, tiempo suficiente para cobrar la vida de 592 personas. Para 1948 el pequeño pueblo de Donora, Pensilvania, reconocido por sus plantas químicas y acerías experimentó un suceso semejante. En esta ocasión la bruma, que permaneció por varios días, enfermó a casi 14.000 habitantes y perecieron 20 residentes. Sin embargo, diez años después, la comunidad enfrentó la más alta tasa de trastornos que llevaban al deceso de sus pobladores. Por otro lado, el 5 de diciembre de 1952 en Londres, el siniestro potencial de la contaminación hizo estragos: después de 10 días, la neblina que cubrió la ciudad ocasionó que 4.000 personas perdieran la vida. En su momento, las estadísticas demostraron que ellas habían muerto inesperadamente; tenían antecedentes clínicos de bronquitis, enfisema y trastornos cardíacos.<sup>13</sup>

La Agencia EFE publicó el 24 de marzo de 2014 un informe en el que se pudo establecer que la contaminación ambiental cobra la vida de siete millones de personas al año, de acuerdo con recientes estadísticas suministradas por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Es decir, una de cada mil personas en el mundo. El 3.7% de ellas perece a causa de la contaminación externa:

88 por ciento de los fallecimientos tienen lugar en países de ingresos medios o bajos, que representan el 82 por ciento de la población mundial. Las regiones del Pacífico Occidental y de Sudeste Asiático son las que más casos padecen, con 1,67 millones de muertes y 936.000 fallecimientos respectivamente. Otros 236.000 decesos ocurrieron en el Mediterráneo Oriental; 200.000 en Europa; 176.000 en África; y 58.000 en las Américas. El resto de muertes tuvieron lugar en países ricos de Europa (280.000); Américas (94.000), Pacífico Occidental (67.000), y Mediterráneo Oriental (14.000).<sup>14</sup>

Y el 4.3% de hombres y mujeres restantes sucumben por la polución generada en los propios hogares y que tiene directa relación con la combustión de madera, carbón o biomasa. Este informe explica cómo desde 2008 hasta el 2012 el número de víctimas va en aumento,

---

<sup>13</sup> *Ibid*, p. 14

<sup>14</sup> Agencia EFE, “ Siete millones de personas mueren al año por contaminación ambiental”, *El Tiempo* [Online] (25 de marzo de 2014): párr. 2. Recuperado el 15 de octubre de 2016 en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13721035>

con una cifra inicial de 3.5 millones. Frente a las consecuencias de la contaminación el documento es claro en determinar que expertos aseguran:

que el 80% de las enfermedades causadas por la contaminación externa son cardiovasculares, siendo el 40% ataques al corazón y el restante 40% infartos cerebrales. Entre, tanto el resto que corresponde al 20% se divide en un 11% que sufre enfermedades pulmonares crónicas, un 6% cáncer de pulmón y el 3% a infecciones respiratorias agudas infantiles.<sup>15</sup>

En Colombia se pueden identificar como casos importantes de contaminación atmosférica los presentados en el Valle de Sogamoso y Valle del Cauca:

En el primer incidente corría el año 2000, había en funcionamiento 720 hornos de alfarería, donde se producían ladrillo y teja; estos hornos, llamados de fuego dormido, operaban con carbón y no tenían filtro alguno, por lo cual los gases y demás contaminantes de la combustión del carbón iban a la atmósfera; el principal contaminante procedente de los hornos era material particulado. Aunque no existe un estudio que compruebe que la contaminación ambiental sea la responsable de enfermedades pulmonares en Sogamoso, a las autoridades de esa ciudad les preocupa que la principal causa de muerte sea el cáncer pulmonar. En el 2005 murieron 42 personas por esta afección.<sup>16</sup>

Dadas las circunstancias, por disposición de la Corporación Autónoma Regional de Boyacá (Corpoboyacá), fueron cerrados 200 de los 720 hornos de alfarería que había en el perímetro urbano. Sin embargo, seguían en operación para la época 408 en el sector rural, los cuales utilizan coque<sup>17</sup> como combustible. El segundo percance tuvo como escenario el Valle del Cauca, donde ha sido una práctica común la quema de caña azúcar:

Debido a las condiciones climáticas del valle geográfico del río Cauca, la caña de azúcar puede ser sembrada y cosechada a lo largo de todo el año; su cosecha se puede llevar a cabo de manera mecánica, alcanzando rendimientos entre 20 y 30 toneladas por hora o manualmente a través del corte de la caña; éste puede hacerse en verde o quemando la caña. Sin quemar la caña de azúcar,

---

<sup>15</sup> *Ibid.*, párr. 3.

<sup>16</sup> Héctor Rodríguez, “Sogamoso se ‘ahoga’ con su aire”, *Periódico Boyacá*, 7 (Noviembre de 2006), citado por Yudy Lizeth Cantor y Ruth Esperanza López Medina, *Op. cit.*, pp. 14-15.

<sup>17</sup> Coque: Combustible obtenido de la calcinación o destilación seca de carbón mineral; está compuesto de carbono y tiene un alto poder calorífico. Tomado de la RAE.

un cortero corta entre dos y tres toneladas diarias, mientras que, si se quema la caña, se alcanza un rendimiento entre cinco y seis toneladas diarias por cortero. Por consiguiente, quemar la caña de azúcar antes de la cosecha facilita la tarea de cortar generando un aumento del 100% en la productividad de los corteros.<sup>18</sup>

A pesar del proceso realizado en la caña de azúcar, que a simple vista no podría denotar peligro, varios estudios han demostrado la relación existente entre las quemas de caña llevadas a cabo en esta zona del país y las enfermedades pulmonares de su población. El estudio de Dávalos<sup>19</sup>, consultada para este informe de la UNAD, sostiene que Palmira, ciudad que pertenece a la región, se está viendo afectada por la contaminación del aire; contaminación que ha sido causada por las quemas de este producto. El resultado se ha visto reflejado en los problemas de salud por Infecciones Respiratorias Agudas (IRA). Lo anterior comprobado en las numerosas consultas médicas que se efectúan a raíz de este padecimiento.

Precisamente “la creciente degradación del medio ambiente ha traído consigo que las empresas e industrias comiencen a utilizar nuevos instrumentos de protección ambiental, aunque sean de carácter voluntario, en el contexto de una ética empresarial”<sup>20</sup>. Por tal motivo, desde hace algún tiempo las organizaciones han decidido asumir un papel directo y de implicación con una realidad que no es ajena a los escenarios nacionales e internacionales, bajo un nuevo concepto de Responsabilidad Social enfocado a entender de qué manera, a través de proyectos sostenibles, las prácticas corporativas logran de manera espontánea contribuir a una sociedad en progreso mediante la construcción de conciencia frente a la necesidad de un ambiente, y por ende de un entorno que posibilite el desarrollo de las nuevas generaciones. Al respecto se encuentra que:

Actualmente vivimos en una época de cierta preocupación política, institucional y privada por la situación del medio ambiente. La valoración social de las cuestiones ambientales ha cambiado

---

<sup>18</sup>Yudy Lizeth Cantor y Ruth Esperanza López Medina, *Op. cit.*, p. 15.

<sup>19</sup> Eleonora Dávalos, “La caña de azúcar: ¿Una amarga externalidad?”, *Desarrollo y sociedad*, (Bogotá), 59 (2007), citada por Yudy Lizeth Cantor y Ruth Esperanza López Medina, *Op. cit.*, p. 15.

<sup>20</sup> Dionisio Fernández de Gatta Sánchez, “La responsabilidad social corporativa en materia ambiental”, *Boletín Económico de ICE*, 2824, (15 al 21 de noviembre de 2004): 7. Online. Recuperado de: [http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE\\_2824\\_27-43\\_\\_6AAA7C1F16C5A4464E90478D9D69CD74.pdf](http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE_2824_27-43__6AAA7C1F16C5A4464E90478D9D69CD74.pdf)

profundamente en las últimas décadas del siglo XX y los primeros años del siglo XXI, en general hacia posiciones de una mayor concienciación por la calidad del medio ambiente.<sup>21</sup>

Aunque esta nueva mirada es fundamental en los procesos llevados a cabo por las organizaciones, no se podría universalizar su interiorización, pero como lo ha sostenido el autor, si sería posible hablar de una necesidad latente para direccionar los objetivos corporativos hacia un compromiso social que obliga a las empresas a evolucionar paralelamente ante las inquietudes de la humanidad. Por eso se ha pasado desde posturas iniciales, defensivas y negativas, a posiciones de aceptación cuyo propósito tendrían que ver con la construcción de una política o línea de pensamiento que incluya en su gestión cotidiana hábitos en el cuidado, preservación y protección del medio ambiente.

En palabras de Sánchez<sup>22</sup>, una mayor sensibilización representada en beneficios como la reducción de los costos ambientales y por ende generales de la empresa en la disminución de los consumos de energía, materias primas y la generación de residuos; acceso a mercados exigentes y restringidos por razones ambientales, marcando la diferencia con respecto a sus competidores; nuevas oportunidades y actividades entre las que se encuentra la reutilización de sus propios productos u otros; fortalecimiento de la credibilidad frente a clientes, competidores, Administraciones Públicas y opinión pública; favorecimiento en el cumplimiento de las legislación ambiental frente a la adopción de medidas adecuadas, mitigando las reclamaciones y denuncias, además de posibilitar la introducción de mejoras técnicas, contribuyendo al funcionamiento de los modelos de negocio. En otras palabras, la construcción de una conciencia, más allá de pensarse esa responsabilidad bajo beneficios económicos o de imagen. Una mirada hacia el compromiso de las empresas con sus entornos, teniendo en cuenta una perspectiva enriquecedora y de transformación social. Por tanto:

La cuestión esencial y sustantiva del concepto de *Responsabilidad Social Corporativa* es asumir que la empresa tiene también obligaciones respecto a la sociedad, más allá de sus propietarios y accionistas. Admitir la responsabilidad social implica reconocer que la empresa tiene obligaciones

---

<sup>21</sup> Luciano Parejo Alfonso (Dir.) y otros, *Código de Medio Ambiente*, Navarra, Ed. Thomson-Aranzadi, 2004, citado por Dionisio Fernández de Gatta Sánchez, *Op. cit.*, p. 27.

<sup>22</sup> Dionisio Fernández de Gatta Sánchez. *Op. cit*, p. 28.

que exceden el ámbito del mercado, y por ahora, del marco normativo, exigiéndose, así, su aceptación voluntaria.<sup>23</sup>

De acuerdo con lo que se plantea, se asume que la organización no puede admitir una posición disgregada de su realidad, pensándose siempre desde un enfoque mercantilista al servicio de intereses privados, ya que las mismas dinámicas de la humanidad exigen que las empresas tengan una participación activa en lo referente a su impacto en temas tan álgidos como el medio ambiente. Lo anterior exige aceptar un rol maduro y responsable, siendo evidente dentro de las prácticas la alineación de los derechos colectivos con los deberes corporativos.

En una entrevista publicada en la Revista Responsabilidad Sostenibilidad (RS) en el 2011, el Presidente de Isagén<sup>24</sup>, Luis Fernando Rico, fue enfático en precisar que la RSE no debe aplicarse por el prestigio de una compañía, sino que debe convertirse en la concepción misma del modelo de negocio, ya que es esta ideología la que permite que una vez se entre en contacto con la población, se contribuya a la construcción de una vida digna. Dice:

Es fundamental una reacción, una motivación de la empresa; es pasar de una responsabilidad social con una visión asistencialista a una visión real. La organización no puede únicamente producir riqueza, no puede únicamente ser exitosa en términos de rentabilidad, de empleos, de valor de acción, de dividendos, sino que también debe hacer unos aportes muy claros, igualmente valiosos, en el desarrollo social del país, y, sobre todo, en la gente y protección del medio ambiente. El camino hacia la integridad empresarial debe estar representada en la coherencia de sus prácticas; razón por la cual en búsqueda de esta coherencia lo prioritario es rescatar la dignidad humana.<sup>25</sup>

Al realizar esta afirmación, el empresario es claro en sugerir a los líderes corporativos la necesidad de reflexionar sobre el tema de la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad, en el sentido de trabajar por acciones que se encaminen a lograr un beneficio mutuo y de impacto colectivo significativo, es decir, asumir actos por convicción y no por conveniencia. Señala:

---

<sup>23</sup> *Ibid, Op. cit.*, p. 29.

<sup>24</sup> “Isagén es una empresa de generación y comercialización de energía concebida como un grupo humano que busca satisfacer las necesidades de otros grupos humanos y construir con ellos bienestar y desarrollo para el país”. Tomado de Página Oficial de Isagén.

<sup>25</sup> Luis Fernando Rico, “Una RS por convicción, no por conveniencia” [Entrevista], *Revista Responsabilidad Sostenibilidad* (Bogotá), 13 (2011): 14.



Si bien las acciones por conveniencia tienen valor, la transformación real, que parte de nuestro aporte, solo se cristalizará si se hace por convicción. La empresa debe ser consciente del papel que juega en la sociedad, mucho más allá de su crecimiento económico. Ese es el camino para poder salir de la pobreza, la exclusión y los problemas ambientales.<sup>26</sup>

Por eso Rico manifiesta que las políticas de responsabilidad social empresarial para Isagén se traducen en tres componentes culturales fundamentales: hacer las cosas bien, ser coherentes entre lo que se dice, se piensa y se hace, y, que la ética beneficie lo general sobre lo particular, lo público sobre lo privado:

Si se tienen estos tres elementos y se piensa que es más importante el colectivo que cada uno de nosotros, se obtiene una concepción nueva de cómo debe ser una empresa. Entonces, la responsabilidad social no se ve como una actividad, ni una estrategia de la compañía, ni está allí para buscar prestigio, ni nombre, esas cosas seguramente llegarán, sino que debe ser la concepción misma del negocio y de su forma de ser a través de estos elementos.<sup>27</sup>

Esto significa que las empresas deben saber responder a una conciencia ambiental, factor que ha sido determinante para lograr legitimidad frente a las comunidades que las circundan. La consideración ambiental no es un aspecto aislado a los fines de las organizaciones, desde ya, es una decisión que impacta en los resultados de sus operaciones. Por eso no en vano, la Unión Europea utiliza el concepto de RSC, para referirse precisamente a esa integración voluntaria de las empresas ante preocupaciones sociales y medioambientales producto de sus proyectos comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores o partes interesadas, para este caso los llamados *stakeholders*. Asimismo, lo hace Naciones Unidas al manejar la definición bajo el concepto de Global Compact o Pacto Mundial al señalar, que la Responsabilidad Social Ambiental (RSA) posibilita impulsar la adopción de una serie de principios y valores compartidos que den rostro humano al mercado mundial, al promover la construcción de los pilares sociales y ambientales necesarios para mantener la nueva economía global.

---

<sup>26</sup> *Ibid*, p. 14

<sup>27</sup> *Ibid*, p. 15

En Colombia, la periodista Alexandra Cáceres Martínez, en su publicación “Una alianza para el cambio” de la *Revista Responsabilidad Sostenibilidad*, presentó el primer *clúster* de reciclaje de América Latina, como resultado de alianzas con empresas del mismo sector en la búsqueda de un cambio y un impacto positivo en los entornos sociales. De esta manera nace *Cempre Colombia*, del compromiso de organizaciones líderes en el país para fortalecer y liderar iniciativas con el fin de promover un adecuado manejo de los residuos sólidos. Dice:

Esto es posible porque las organizaciones responsables social y ambientalmente tienen la concepción de sus productos muy ligada a un cambio de visión, de modo que no solo acercan al consumidor hacia un excelente producto, sino que además se preocupan por realizar qué es lo que ocurre con lo que sobra y buscan soluciones<sup>28</sup>

De acuerdo con Cáceres, los propósitos siempre han sido claros para contribuir con los índices de recolección de basura en esta nación: “desarrollar el reciclaje posconsumo, facilitar el diálogo e impulsar la cooperación entre los actores involucrados en la cadena de valor de esta actividad”<sup>29</sup>. Así, el reto está dado, un cambio de mentalidad y una concepción que debe permear desde el comportamiento empresarial, los objetivos de los modelos de negocio. Lo anterior depende de la correcta identificación de las expectativas, necesidades, requerimientos y demandas de los actores sociales, así como de las estrategias encaminadas a generar con estos grupos de interés procesos de inclusión, en una integración colectiva y de beneficio mutuo. Esta iniciativa es cada vez más recomendable en un contexto socio – económico como el de este siglo XXI, donde valores como la transparencia, la comunicación y el diálogo, son apreciados y apropiados por los distintos agentes al momento de potenciar la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

En este punto, y de acuerdo con las experiencias compartidas, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) nace como una respuesta a las prioridades que en materia de sostenibilidad exigen las personas, entendiendo precisamente esta sostenibilidad no solo en

---

<sup>28</sup> Alexandra Cáceres Martínez, “Una alianza para el cambio”, *Revista Responsabilidad Sostenibilidad* (Bogotá), 11 (2011): 21.

<sup>29</sup> *Ibid*, p. 21.

un marco económico, sino también en un enfoque social y medioambiental. La tendencia actual es asumir una nueva dirección desde la gestión en las empresas, por eso:

Que una organización apueste, por tanto, por actuar de forma socialmente responsable, implica según las tendencias actuales integrar de manera voluntaria las preocupaciones de sus grupos de interés en sus operaciones económicas y comerciales. Este es el vínculo esencial entre RSE y gestión con los grupos de interés. La RSE no puede existir si no se otorga a las demandas relevantes de los públicos objetivo un papel destacado a la hora de desarrollar la actividad de la organización o diseñar e implementar un modelo de negocio.<sup>30</sup>

De acuerdo con los autores, es relevante comprender que la gestión y vinculación de las personas en procesos corporativos no puede ser ajena a la responsabilidad social que debe contemplar en su mentalidad la empresa, como tampoco debe apartarse de la realidad de quienes afectan sus esquemas de supervivencia en los hábitos de las organizaciones. La metodología de las empresas en el desarrollo de sus prácticas tienen necesariamente que contemplar la construcción de relaciones comunitarias y la consolidación de sus negocios a partir de tres momentos: la aceptación de una responsabilidad latente frente a los colectivos; el diálogo permanente en la interacción con esas necesidades que no se pueden ignorar y que aportan a fortalecer sus esquemas productivos; y la minimización de riesgos que puedan comprometer la reputación y credibilidad de su imagen ante la opinión pública.

Lo anterior lleva a determinar cómo desde ese componente comunicacional, entendido en una construcción de vínculo con el *otro*, en comprender realidades a partir del diálogo y crear escenarios de inclusión, la RSA es el marco para considerar líneas de acción comprometidas y sensatas promovidas por la organización, como un mecanismo de participación, en la intervención de las diferentes miradas alrededor de un propósito común para hacer explícitas las necesidades de quienes comparten ese entorno y del cual dependen. Si existen caminos en la búsqueda de una rentabilidad, también esos caminos deben orientar a la consolidación de prácticas sanas y de impacto positivo, iniciativas que no deben ser opacadas por la necesidad imperante del poder a través del recurso económico, sino que al contrario deben

---

<sup>30</sup> Germán Granda Revilla y Ricardo Trujillo Fernández, “La gestión de los grupos de interés (*stakeholders*) en la estrategia de las organizaciones”, *Economía industrial*, 381, (2011): 72.

ser repensadas en función de las comunidades y quienes subsisten en escenarios, donde en ocasiones la mirada corporativa puede ser ajena, ignorando esa cotidianidad que determina al sujeto en su desarrollo como un actor social que requiere ser escuchado y valorado.

La comunicación como un campo que impulsa la mediación, que promueve intereses y acercamientos, se constituye en el punto de partida para generar la conciliación entre colectivo y empresa, provocando que, en ese intercambio tanto de conocimiento, como de experiencias, se halle el equilibrio de una sociedad que reclama sus derechos y pide su incorporación como parte activa de los procesos que desarrollan las organizaciones en su implicación con el medio ambiente.

#### **1.4 Justificación**

En un mundo que exige, por su dinámica, constante cambio y continua evolución, entender la necesidad de prácticas responsables por parte de las empresas, así como miradas de inclusión con las comunidades que circundan y determinan el accionar de las organizaciones, es comprender que en ese intercambio se requiere de un conocimiento acerca de lo que identifica a ese actor social, su lengua, costumbres, valores y aquellas estructuras simbólicas que lo representan. La investigación debe permitir esa indagación sobre los sujetos sociales en contextos específicos, quienes perciben, sienten y vivencian incertidumbres respecto a sus estados, entornos o relaciones. Es entonces cuando se dice que la comunicación humana encuentra su sentido en el fortalecimiento de vínculos, en el compartir y construir significación con el *otro*. Tal y como lo establece Aguirre<sup>31</sup>, es en este proceso donde la comunicación supone una mutualidad o un espacio de modo compartido, lo que conlleva a pensarse esta práctica a partir de los sujetos en su representación grupal y no individual. Así, el diálogo forma parte de esta dinámica al alimentar esa bidireccionalidad.

Por tal razón, al hacer referencia a la RSE en su gestión del componente comunicacional, se permite ir en coherencia con ese compromiso entre empresa-entorno que buscan las comunidades aún con mayor fuerza en este siglo, y que en palabras de Pizzolante significa:

---

<sup>31</sup> José Luis Aguirre Alvis. *El proceso humano de la comunicación y el reto de la diversidad* (TEXTO DIGITAL), 2014.

Asumir con madurez y conciencia las implicaciones favorables o no, de nuestras actuaciones en la sociedad de la que formamos parte, como un ciudadano más. La sostenibilidad de la empresa será resultado de su capacidad para armonizar intereses, alineando los derechos y deberes de la empresa, con los derechos y deberes de los diferentes actores que integran la sociedad.<sup>32</sup>

En este punto no se hace referencia a un “principio filantrópico” sino a la construcción de una conciencia corporativa que exige un pacto permanente en relación con sus semejantes, más allá de una relación comercial o de beneficio capitalista. No obstante, es preciso analizar cómo se lleva a cabo el proceso de construcción de los programas de responsabilidad social desde una mirada proactiva, estratégica y reflexiva, más no reactiva, para establecer el papel de la organización al adquirir un deber con su entorno representado por las comunidades, en la comprensión de otras realidades, e implicar su gestión de manera voluntaria en la creación de nuevos valores éticos centrados en el compromiso con los objetivos sociales y ambientales de una manera coordinada e institucional.<sup>33</sup>

La investigación se convierte entonces, en un referente útil y significativo porque tiene como propósito interpretar desde el componente comunicacional, la construcción del programa de RSA en su proceso incluyente desde cuatro etapas: investigación, planeación, ejecución y evaluación. De tal manera que, en la primera etapa, investigación, se determinará la manera cómo se concibe la propuesta desde la necesidad del entorno, analizando los primeros acercamientos, iniciativas de diálogo y consolidación del tema a desarrollar. Desde la segunda etapa se conocerá la planificación llevada a cabo teniendo en cuenta la segmentación del público, las estrategias asumidas y la construcción de mensajes clave. Con respecto a la tercera etapa, ejecución, se harán evidentes las líneas de acción a implementar, además de determinar cómo las aplican. Por otro lado, al finalizar el proceso se determinará la manera en la que se evaluaron los resultados y el impacto que los mismos generaron frente a los objetivos propuestos.

---

<sup>32</sup> Italo Pizzolante Negrón, *El Poder de la Comunicación Estratégica*, Op. cit., p. 226.

<sup>33</sup> Carlos E. Martínez Fajardo, *Responsabilidad Social Empresarial: una reflexión desde la gestión, lo social y lo ambiental*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2010.

## **1.5 Objetivo General**

Interpretar en las etapas de investigación, planeación, ejecución y evaluación, la gestión estratégica del componente comunicacional, en el desarrollo de iniciativas en los programas de Responsabilidad Social Ambiental, liderados por las empresas privadas Zona Franca y la Terminal de Transporte de Bogotá para identificar procesos de inclusión con sus grupos de interés: organizaciones usuarias, comunidad, trabajadores y residentes.

## **1.6 Objetivos Específicos**

1.6.1 Explicar la relación del componente comunicacional en los procesos dialógicos asumidos por la empresa con sus grupos de interés para el desarrollo de iniciativas en los programas de RSA durante las etapas de investigación, planeación, ejecución y evaluación.

1.6.2 Determinar la implicación de las prácticas responsables en la gestión estratégica de las empresas, objeto de estudio, para la construcción de vínculos y participación de los públicos objetivos.

1.6.4 Demostrar la inclusión de las personas en la realización de las propuestas de cara a evidenciar su intervención durante el proceso que contempla la creación de la idea, desarrollo y valoración de la misma.

## CAPÍTULO II

### Marcos

#### 2.1 Marco Teórico

El concepto de *gestión* irrumpe en el campo de la comunicación en la década del noventa, e introduce, de acuerdo con Prieto<sup>34</sup>, la toma de decisiones y prácticas de las organizaciones desde su capital humano. Es preciso entender cómo a partir de este concepto las empresas se apropian de acciones que permean sus esquemas capitalistas para entrar en el desarrollo de una capacidad que involucre el reconocimiento de otras realidades, lo que representa, en palabras de este autor, el intercambio y la negociación de significados, de conocimientos y puntos de vista, la interacción y el interaprendizaje, el diálogo y la escucha, lo que se consigue a través del desarrollo de una comunicación asertiva, activa y de participación. Para lo anterior es necesario, no solo asumir este componente como un acto de transmisión y recepción de mensajes, sino como una acción que acepta al sujeto en su condición y contexto.

De esta manera lo ha planteado Gutiérrez<sup>35</sup> al manifestar que es precisamente en esa mirada comunicacional que la *gestión* llega a desagregarse en tres niveles: el primero de ellos dirigido a una *gestión de escucha* que se orienta a captar la información dada por los contextos internos y externos en función, como lo reitera el autor, del registro, la memoria, la creación de conocimientos y la recuperación de saberes. El segundo nivel direccionado a la *gestión del discurso* se encuentra centrado en la manera como se intenta comunicar esa disertación desde las relaciones intra institucionales o extra institucionales. Y en una tercera etapa, se halla la *gestión de redes*, aquella que está en búsqueda de ofrecer alternativas para la circulación constante de la información con la única finalidad de fortalecer la voluntad y

---

<sup>34</sup> Daniel Prieto Castillo, *Exposiciones en el Taller gestión de la Comunicación*, Bariloche, ICEPH, 2001, citado por Guillermo Gutiérrez, *Gestión de la Comunicación: Una reflexión aplicada al Sur Sustentable 2025*, 2014. Online. Recuperado el 20 de septiembre de 2016 de: <https://es.scribd.com/document/217891062/Prieto-Castillo-Gestion-de-la-comunicacion-Una-Reflexion-Aplicada-a-Sur-Sustentable>

<sup>35</sup> Guillermo Gutiérrez, *Gestión de la Comunicación: Una reflexión aplicada al Sur Sustentable 2025*, 2014. Online. Recuperado el 20 de septiembre de 2016 de: <https://es.scribd.com/document/217891062/Prieto-Castillo-Gestion-de-la-comunicacion-Una-Reflexion-Aplicada-a-Sur-Sustentable>.

la práctica en ese proceso comunicativo que implica a los actores sociales y posibilita ese reconocimiento frente al desarrollo de proyectos que generan impacto dentro de su entorno. Al respecto también encontramos que:

Para generalizar, la gestión de la comunicación que presentamos como ideal, exige un enorme esfuerzo de pedagogía en torno a ella, que sólo se concreta si existe una voluntad política en dirección a la democratización y la participación. Entendemos aquí pedagogía como la tarea cotidiana de incorporar a la gestión la dimensión del aprendizaje de otras formas de relacionarse, de actuar, de decidir.<sup>36</sup>

Por eso tal y como lo plantea el autor, no se pretende de manera ilusoria un cambio inmediato a la rutina envejecida, a la capacidad y dureza de los viejos códigos de gestión que asumen las organizaciones, lo mismo que a su relacionamiento rutinario, sino a generar la construcción de una conciencia que permita en ese proceso de transformación, el manejo de una comunicación diferente, que involucre y no excluya. De esta manera lo enfatiza Prieto:

Todo depende de los seres humanos y de los códigos institucionales puestos en juego, de la inserción en el contexto, de la voluntad de redistribución del poder y de los movimientos sociales y grupales para lograr esto. Todo, incluidas la gestión de la comunicación y nuestra práctica profesional.<sup>37</sup>

Es así como en ese nuevo paradigma de la gestión empresarial planteado por Costa<sup>38</sup> se establece esa necesidad, casi latente, de inyectar a las empresas nuevos aires, posibilitando la creación de otras ideas y novedosas herramientas que le permitan enfrentarse a las exigencias y complejidades del entorno, para contribuir de esta manera a su proyección y librarse del lastre que carga desde hace más de un siglo en el que se ha asumido al *management* como un esquema que tiene como fin solo y exclusivamente el productivismo.

---

<sup>36</sup> Daniel Prieto Castillo, "Gestión de la Comunicación, una práctica en medio de condicionamientos", *Revista Dialoguemos* (Buenos Aires), 13 (2004): p. 5. Online. Recuperado en Octubre 07 de 2015 de: [http://www.wuranga.com.ar/images/recomendados/16\\_prieto\\_gestion.pdf](http://www.wuranga.com.ar/images/recomendados/16_prieto_gestion.pdf)

<sup>37</sup> *Ibid*, p. 6.

<sup>3838</sup> Joan Costa, *La Comunicación en acción, informe sobre la nueva cultura de gestión*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, 1999, p. 24.



Así: “el análisis que hemos hecho de estas *interacciones* que hoy definen nuestro mundo globalizado, implica pues, una recodificación del pensamiento empresarial tradicional”<sup>39</sup>

Para establecer este nuevo direccionamiento a partir del componente *gestión*, Costa lo propone desde la integración de lo que él ha denominado tres polos: el polo de las *condiciones del entorno*, que exige un análisis sobre los ambientes: físico, material, humano y social, entendido este último en las interacciones que se dan dentro y fuera de la empresa, como también entre ambas dimensiones. Segundo, el polo de las *comunicaciones* que determina en esas interacciones los procesos de intercambio a nivel de información, teniendo como insumo los entornos citados. Y el estudio del polo de las *acciones* que presenta la manera en la que la empresa se encuentra en relación directa o indirecta, instantánea o diferida, y cómo actúa dentro de sí misma, teniendo como punto de partida el contexto donde se desarrolla. Dice al respecto: “Esta concepción sociosistémica de la acción – comunicación, que ahora se supone a la clásica concepción económico – administrativa, constituye una dimensión inédita y particularmente eficaz de lo que llamamos la nueva cultura unitaria de la gestión”<sup>40</sup>.

Por tal razón, en esa nueva cultura de la gestión, que inició hace más de 60 años con el primer modelo enfocado al desarrollo de una teoría matemática propuesto por Shannon y Weaver, se debe partir de la necesidad de entender cómo el proceso comunicativo, que en palabras de Alsina “se sintonizaba claramente con el esquema Estímulo – Respuesta del conductismo, aproximación dominante a principios del siglo XX, considerado como el modelo canónico de la comunicación E – M – R, que ha dominado por largo tiempo a la teoría de la comunicación funcionalista”<sup>41</sup>, ha sido seguido por otras líneas de pensamiento, planteadas por el mismo autor, como la de Harold Laswell (1948) que propuso el estudio de la comunicación a partir de las preguntas: ¿quién dice? ¿por qué canal? ¿a quién? y ¿con qué efectos?; el prototipo de Schramm (1954), *Mass Communication Research* sobre los efectos de los mensajes; el modelo semiótico de Umberto Eco (1976) que gira en torno al concepto de código y la decodificación del destinatario; o el mismo modelo socio - semiótico de la

---

<sup>39</sup> *Ibid*, p. 24.

<sup>40</sup> *Ibid*, p. 25.

<sup>41</sup> Miguel Rodrigo Alsina, “Modelos de comunicación” , *Portal de la comunicación Incom UAB*, 2011, p. 2. Online. Recuperado el 15 de octubre de 2017 de: [http://portalcomunicacion.com/lecciones\\_det.asp?lng=esp&id=20](http://portalcomunicacion.com/lecciones_det.asp?lng=esp&id=20)

comunicación planteado por Alsina que “muestra el proceso de la comunicación de masas como tres fases interconectadas: la producción, la circulación y el consumo”<sup>42</sup>.

Sin desconocer la influencia de estos modelos y otros más que fueron determinantes en la comprensión del sistema comunicativo, se podría afirmar que para el siglo XXI este proceso se reviste de una nueva mirada que se halla fuera de los límites establecidos por lo mediático para direccionar su encuentro en un reconocimiento con el *otro*, posibilitando la comprensión de su propia existencia mediante la interpretación del entorno. Así lo afirma Grimson: “Vivimos en un mundo intercultural y la comunicación tiene que ser pensada a partir de la coexistencia de multiplicidad de códigos comunicativos, y en sus estructuras de significación”<sup>43</sup>. Esto sugiere darle un valor a la comunicación desde una interpretación recíproca, que en el proceso de intercambio exige a los actores sociales un compartir de experiencias, realidades y formas de ver su cotidianidad facultando un conocimiento directo, cercano y de inclusión frente a sus necesidades para construir relaciones colectivas sólidas y de beneficio mutuo. De esta manera lo explica el autor:

¿A qué llamó, entonces, comunicación? Si definiera la comunicación como un proceso de Interacción simbólica a partir de una situación de contacto, abandonaría cualquier idea de que comunicar implica poner en común, compartir. En este caso, la comunicación volvería a ser un acto meramente mecánico, que existiría cuando no hubiera siquiera actos interpretativos.<sup>44</sup>

Y es precisamente en esta premisa que plantea Grimson que se puede evidenciar la necesidad, para que en ese proceso de interacción se produzca un compartir o *poner en común*, impidiendo esa ausencia de entendimiento frente a las partes involucradas y evitando que la comunicación sea admitida solo como un campo operativo, que en su *hacer* sería instintivo, lo que no daría respuesta al reconocimiento que se debe dar hacia las comunidades, en el que es manifiesta la diversidad en las formas de pensar, modos de actuar, comportamientos acordes con la formación de los sujetos y perspectivas sobre las realidades que circundan al individuo basadas en las experiencias propias y colectivas. Por este motivo,

---

<sup>42</sup> *Ibid*, p. 7.

<sup>43</sup> Alejandro Grimson, “Resguardar nuestra incerteza acerca de la incertidumbre. Debates acerca de la interculturalidad y la comunicación”, *Diálogos de la Comunicación Felafacs*, 75 (2012), p. 1.

<sup>44</sup> *Ibid*, p. 1.

es indispensable que, desde la comunicación, en su proceso de intervención, se desarrolle esa capacidad para estudiar en ese actor social su identidad, la que se halla intrínsecamente relacionada con aspectos como: la lengua, costumbres, valores o aquellos imaginarios que lo representan, discerniendo sobre sus prioridades bajo escenarios de participación.

Es por eso que reflexionar sobre otras realidades es admitir que existe una necesidad de reconocimiento desde la comunicación, un acercamiento que requiere de una mirada analítica, de exploración, porque es en esa relación en la que el conocimiento se transforma en generador de comprensión, una comprensión que traza horizontes probables para dar respuesta a una demanda de los sujetos al momento de expresarse, de exteriorizar sus emociones, de ser escuchados e interpretados de acuerdo con sus prácticas y realidades que los circundan. De tal manera que Aguirre lo precisa al decir que “la comunicación, tiene entonces, una virtud creadora (ser creadora y recreativa). Da a cada uno la revelación de sí en la reciprocidad con el otro. En el mundo de la palabra se realiza la edificación de la vida personal, prestándose siempre la comunicación de personas bajo la forma de una, explicitación de valor”<sup>45</sup>. Esto representa un encuentro dialógico, de acuerdos e interpretaciones en coherencia con los hallazgos que se han logrado en ese proceso investigativo y de inmersión con el *otro*. Así lo registra Aguirre al manifestar que:

La gracia de la comunicación, en la que uno da recibiendo, en la que uno recibe dando, es el descubrimiento del semejante, del prójimo, del otro yo mismo, en la amistad o en el amor, más valioso del yo mismo porque se identifica con el valor cuyo descubrimiento logró merced a un encuentro. Cada uno da al otro la hospitalidad esencial, en lo mejor de sí; cada uno reconoce al otro y recibe de él este mismo reconocimiento sin el cual es imposible la existencia humana. Pues el hombre, si está reducido a sí mismo, es mucho menos que él mismo; en cambio, en la luz del acogimiento se le ofrece la posibilidad de una expresión sin límites<sup>46</sup>.

Esa expresión a la que hace referencia el autor, se encuentra incuestionablemente inmersa en la comunicación, considerada como un proceso social vital, direccionada hacia la

---

<sup>45</sup> José Luis Aguirre Alvis, “Comunicación e Interculturalidad”, En *La Palabra* de George Gusdorf, USA, Northwestern University Press, 1965.

<sup>46</sup> *Ibid.*, p. 35.

condición humana que en la construcción de un mundo real genera todo tipo de manifestaciones, formas de relación culturales y de organización; un proceso social estructurado y orientado a conseguir un entendimiento común, en otras palabras, la consecución de un consenso entre todos los participantes de una iniciativa de desarrollo, comprendiendo que esta es la cuota inicial para crear la base de una acción concertada.

Estos acuerdos solo pueden converger a partir del buen uso que las personas hacen de la comunicación en la intención de conseguir su propósito. Si no hay intención, no hay mensaje y si no existe este último, difícilmente podría hablarse de una interacción, de un intercambio, de una relación social. Es decir, lo que se quiere es influir y persuadir. Y en ese convencimiento, el individuo busca conseguir un poder social determinado por una fuerza que lleva a canalizar la comunicación hacia unos criterios y objetivos definidos, evitando que en este proceso de interacción se excluyan a sus protagonistas.

Por tal razón, la *gestión* no puede estar desvinculada del *componente comunicativo* porque en esa perspectiva se asocian intereses, se generan compromisos, pero sobre todo se construyen lealtades, tal y como lo señala Pizzolante al argumentar que se favorece el intercambio, se abren los canales y se crean espacios que permiten solidificar las decisiones<sup>47</sup>. No en vano esa gestión presupone un reto constante para comunicar a través de la motivación. Es entonces que se dice que “gestionar desde el componente comunicacional” significa llamar la atención sobre el público objetivo, despertar la necesidad, satisfacerla, visualizar futuros posibles e invitar a la acción, como lo señala Losada:

La sociedad reclama que la gestión de la comunicación organizacional vaya más allá de un mero ejercicio cosmético y sea el compromiso real de las instituciones con la comunidad. En los últimos años asistimos a un resurgir de los movimientos ciudadanos, en un fenómeno sin precedentes de participación de la sociedad civil en los asuntos públicos. Estos grupos sociales se amparan en su condición de depositarios últimos de la voluntad ciudadana para exigir que se les tenga en cuenta en la toma de decisiones<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Italo Pizzolante Negrón, *El Poder de la Comunicación Estratégica*, *Op. cit.*

<sup>48</sup> Carlos Sotelo Enríquez, “Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones”, en *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*, coordinado por José Carlos Losada Díaz, Barcelona, Editorial Ariel, 2004, p. 54.

Se habla entonces, de una invitación a apropiarse la comunicación como un campo que debe ser planeado, organizado y articulado tomando de esta manera como prioridad las expectativas de los grupos de interés y fomentando espacios de diálogo. Por tal razón, analizar esa gestión en el proceso comunicativo significa una búsqueda de coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica; coherencia entre lo que se comunica implícitamente y explícitamente; coherencia entre los propósitos y los medios para alcanzarlos y la coherencia entre lo que se declara y lo que se actúa<sup>49</sup>.

Es decir, como lo explica Pizzolante, es cuestión de humanizar los resultados de la empresa. ¿Y en qué radica esa humanización? En asumir de manera responsable una comunicación que se basa en un intercambio constante de valores, de comprender la mutualidad como la respuesta, no solo a beneficios propios, sino compartidos, a establecer reciprocidades racionales y emocionales, verbales y no verbales. Dar un sentido al proceso comunicativo comprendiendo esos vínculos que posibilitan el intercambio de silencios, palabras, gestos, intereses y compromisos. O en otras palabras: “Desde el momento en que realmente se quiere comunicar se debe ejercer la comunicación con la condición de aprender, es decir un proceso de mejora continua que nunca concluye”<sup>50</sup>. Porque es en esa interrelación permanente y en la construcción de mensajes que se vinculan estrategias claras o acciones direccionadas no solo a comprender, sino a suplir necesidades a partir de unos objetivos y alcances previamente determinados.

No en vano, Scheinsohn<sup>51</sup> plantea en ese acercamiento con las realidades de la comunicación, tres momentos históricos: *La Primera Gran Revolución* que se da en la década de los años 70 comprendiendo que es en este periodo donde es evidente una concepción de la comunicación desde las perspectivas técnica y disciplinar, una etapa que se destacó porque los profesionales en el campo brindaban soluciones solo desde su territorio y espacio de conocimiento. Se prioriza el interés en el producto más no en el consumidor y se incluye el

---

<sup>49</sup> Daniel Scheinsohn, *3GRCO – La Tercera Gran Revolución de la Comunicación Estratégica*, Buenos Aires, Editorial Escuela Internacional de Comunicación estratégica, 2014.

<sup>50</sup> Italo Pizzolante Negrón, *El Poder de la Comunicación Estratégica*, Op. cit., p. 67.

<sup>51</sup> Daniel Scheinsohn, *3GRCO La Tercera Gran Revolución de la Comunicación Estratégica*, Op. cit., p. 4.

término “*desmasificación*” al que Toffler<sup>52</sup> otorga cierto protagonismo al considerar a las personas como “sujetos pasivos de consumo”.

Sin embargo, es hacia los años 80 que surge lo que se denominó *la Segunda Gran Revolución*, donde aparece la articulación de las diferentes técnicas disciplinares. Actúa de manera intencional la figura del DIRCOM quien se encarga de que las comunicaciones estén alineadas en una misma estrategia operacional. ¿Y cómo funciona? a través de la construcción de sinergias con las diferentes áreas. En este contexto se abandona el monólogo considerando la alternativa del diálogo. Se entiende que en el proceso comunicativo existe un impacto de los mensajes y se da la diversificación de los *stakeholders*, siendo el consumidor un público fundamental. Aquí la comunicación de acuerdo a Scheinsohn se vuelve más comunicación.

Pero es en la *Tercera Gran Revolución* (3GRC) que se infiere en el conocimiento de las nuevas necesidades de las organizaciones, lo que exige una mirada del comunicador más reflexiva y analítica, es decir, en este punto la comunicación no solo debe ser comprendida, sino también reinventada, sobre todo porque los factores externos cambian constantemente y los grupos de interés exigen resultados inmediatos. No se habla de la comunicación como una estrategia operacional, sino como esa alternativa que posibilita un encuentro directo con la alta dirección. Se exige una lectura más rica de las situaciones comprendiendo su nivel de complejidad y asumiendo posturas frente a sus participantes.

Llama especialmente la atención los conceptos que enmarcan el sentido y la esencia de este período es entonces cuando se hace referencia a lo *transdisciplinar* vista la *gestión de la comunicación* en un trabajo de campo distinto, es decir, lejos de una realidad restringida, tomando como punto de referencia las relaciones recíprocas, actividades de cooperación, interdependencia, intercambio e interpenetración. En ese orden de ideas la comunicación juega un papel fundamental en esa cotidianidad de las organizaciones, ya que se convierte en un instrumento vital que trata de fijar posiciones e invitar a escenarios de actuación a partir del compromiso, de la convivencia y transformación frente a puntos divergentes. Por eso

---

<sup>52</sup> Alvin Toffler, *El cambio del Poder*, Barcelona, Plaza y Janés, 1992, citado por Daniel Scheinsohn, *3GRCO – La Tercera Gran Revolución de la Comunicación Estratégica*, *Op. cit.*, p. 18

Scheinsohn habla de una comunicación inherente, de esencia y razón de ser. Se dice que para que las empresas puedan alcanzar sus propósitos se hace necesario que estas encuentren ese “*ser con otros*”<sup>53</sup>.

Partiendo de lo anterior, se puede reiterar que es en los procesos de inclusión e inmersión, de comprensión y de aceptación, que el modelo 3GRC encuentra su sentido estratégico y de transformación y es en el camino de *aprender* donde se abren nuevos espacios, otras posibilidades y diversos caminos desde la experiencia para conseguir esos cambios de postura que desde las organizaciones contribuirían a enriquecer sus prácticas corporativas en la construcción de espacios dialógicos y no monológicos, tal y como lo ha planteado Scheinsohn:

En definitiva y como bien afirmara el novelista francés Marcel Proust (1871 – 1922) el verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras sino en aprender a ver las mismas tierras con nuevos ojos. Los nuevos mundos y paradigmas de la comunicación en las organizaciones están aguardando a ser descubiertos. Debemos entonces ser capaces de abrir los ojos con una mirada distinta para lograr anticiparnos y comprender los desafíos e infinitas posibilidades que ello nos brindan<sup>54</sup>.

En otras palabras, tal y como lo sustenta el autor, esa invitación a contemplar una nueva perspectiva desde la ya existente, posibilita entrar en lo que se denomina *metanoia*, término que puede interpretarse como una fórmula que establece entendimientos diferentes, confiriendo sentido al mundo, a los demás y a él mismo; además, permite el “renacimiento” de un sujeto que observa y que en conexión con ese “aprender” posibilita ese “otro yo” más consciente, crítico y analítico<sup>55</sup>.

Hargrove, así lo señala: “cuando la transformación ocurre, es poderoso lo que pasa en la gente y que está más allá de un mero cambio en el comportamiento. La persona que está ahí

---

<sup>53</sup> Daniel Scheinsohn, *3GRCO La Tercera Gran Revolución de la Comunicación Estratégica*, *Op. cit.*, p. 27.

<sup>54</sup> *Ibid*, p. 44.

<sup>55</sup> Rafael Echeverría, *Ontología del lenguaje*, Santiago de Chile, Océano, citado por Manuel E. Contreras, “Aprender a desaprender en la búsqueda de un aprendizaje transformativo. Apuntes sobre la capacitación de Gerentes Sociales”, *Serie de documentos de trabajo I – 54* (Abril 2005): 6. Online. Recuperado el 16 de octubre de 2016 de: <https://publications.iadb.org/handle/11319/1169>

ahora, no estaba allí antes; la persona que estaba ahí antes, ya no existe”<sup>56</sup>. Sin embargo, para que el individuo alcance ese aprendizaje requiere de ese “*desaprender*”, estar dispuesto al cambio, dejar de hacer, pensar o ser como era antes del proceso de aprendizaje. Implica “dejar ir” lo que antes “se tenía.” La anterior afirmación resalta la implicación que tiene el “desaprender” en la formación de líderes a través del proceso de capacitación que exige en el sujeto el desarrollo de cinco marcos mentales: “*reflexivo*, para la gestión de uno mismo; *analítico*, para la gestión de la organización; *global*, para la gestión del contexto; *colaborativo*, para la gestión de las relaciones; y *activo*, para la gestión del cambio”<sup>57</sup>.

En otras palabras, como lo explica Scheinsohn: “la heterogeneidad reclama asimismo un trabajo complejo de articulación de la unidad en la diversidad”<sup>58</sup>. Por eso, cuando se hace referencia a esa nueva tendencia de la *gestión en la comunicación*, precisa la necesidad de construir esa “conversación institucional” comprendiendo que cada organización configura diferentes espacios para el encuentro público, que como él lo indica, estos escenarios se dan a partir del diálogo, la polémica, la competencia, la seducción o el aniquilamiento, de acuerdo con las convicciones, línea de pensamiento o direccionamiento que cada empresa asumirá para fundamentar su *ser* y no solo su *saber*. Por tal razón se afirma que:

La 3GRO implica una revolución cuyos alcances lógicamente exceden los horizontes estrictos de la comunicación. Así, la revolución en ciernes impacta de lleno en la identidad y en la esencia misma de las organizaciones puesto que como ya hemos afirmado, la comunicación es inherente a la organización: “la organización es comunicación”. Entonces es desde la comunicación que se la debe gobernar más allá de cuál sea la naturaleza de sus actividades (p.43).

Asimismo, Pizzolante manifiesta que es fundamental agregar ciencia al arte de comunicar. Dicho de otra manera, para comunicar estratégicamente es prioritario estudiar y profundizar en la naturaleza del ser humano y los niveles en que se relaciona, sobre todo si se tiene en cuenta que en los últimos años esa necesidad de cuidar la retórica y llegar de manera directa

---

<sup>56</sup> Robert Hargrove, *Masterful Coaching*, San Francisco, Jossey Bass/Pfeifer, 2003, citado por Manuel E. Contreras, *Op. cit.*, p. 10.

<sup>57</sup> Gosling y Mintzberg, *The Education of Practicing Managers*, MIT Sloan Management Review, 2004, citado por Manuel E. Contreras, *Op. cit.*, p. 10.

<sup>58</sup> Daniel Scheinsohn, *3GRO La Tercera Gran Revolución de la Comunicación Estratégica*, *Op. cit.*, p. 27.



a los grupos de interés se ha convertido en una de las preocupaciones de quienes ostentan el poder en las empresas o de quienes en calidad de voceros asumen la responsabilidad de comunicar a través de la construcción de un mensaje que dé respuesta a las prioridades de los grupos objetivo en contextos determinados<sup>59</sup>.

Para entender lo anterior, Pizzolante hace referencia a lo dicho por Roberto Dilts, investigador norteamericano, cuando precisa, “cada vez que nos relacionamos con alguien penetramos su pensamiento en diferentes niveles”<sup>60</sup>; afirmación que indica que, en esa *gestión comunicativa*, se asume una responsabilidad con el *Otro* que no culmina solo en el relacionamiento por simple contacto, sino que requiere un conocimiento previo en la comprensión de su entorno, en la necesidad de ser reconocido dentro de su realidad e incluido como parte fundamental en el desarrollo de los proyectos corporativos. Por tal razón, en ese trabajo de campo que adelantan las organizaciones con sus *stakeholders para* generar acercamientos e indagar sobre sus prioridades, es inevitable preguntarse en el Nivel I, el *dónde* y el *cuándo*, es decir, se hace preponderante entender el lugar y las personas con las que se construyen esos vínculos de confianza e interés mutuo. “Es preciso conocer y aceptar la visión del mundo que posee aquél con quien deseamos comunicarnos. Es indispensable desarrollar la flexibilidad y sensibilidad, lo que no significa que estemos de acuerdo con sus ideas, sino que debemos aceptarlas y respetarlas”<sup>61</sup>.

El Nivel II referido al *qué*, comprende esas acciones concretas y consciente; dicho de otra manera, es un nivel que direcciona su sentido hacia los comportamientos y el *hacer* de las organizaciones. Tal como lo señala Pizzolante: “la arrogancia muy difundida en algunas empresas, oculta muchas veces las personalidades débiles e inseguras de sus líderes, y destruye equipos de trabajo y proyectos de vida”<sup>62</sup>. Pensando desde la *gestión* y con miras a establecer un proceso comunicativo óptimo, el Nivel III posibilita establecer ese *cómo*; de esta forma el desafío se concentra en desarrollar nuevas capacidades, “cuando aprendimos a andar en bicicleta tuvimos que invertir un tiempo para construir la seguridad y la confianza

---

<sup>59</sup> Italo Pizzolante Negrón, *El Poder de la Comunicación Estratégica*, Op. cit., p. 69.

<sup>60</sup> *Ibid.*, p. 70.

<sup>61</sup> *Ibid.*, p. 70.

<sup>62</sup> *Ibid.*, p. 70.

que nos permitiera soltar el volante y no caer. La comunicación estratégica es entrenamiento”<sup>63</sup>.

Determinar el *por qué* en el Nivel IV es darle un sentido a las creencias, convicciones y valores que identifican y condicionan las relaciones. Por tal razón, comprender esos vínculos y encontrar su significado permite entender la visión de los colectivos y sus objetivos a alcanzar. Como lo manifiesta el autor: “allí está el secreto de una revolución exitosa”. Además, agrega:

El sentido que tenemos de nosotros mismos, esencia de las convicciones y valores que definen quiénes somos y cuál es nuestra misión de la vida, es la información que integra nuestra identidad o personalidad. Antes de juzgar a los demás vale la pena una revisión de nosotros mismos.<sup>64</sup>

Frente a esta postura que propone Pizzolante y que se constituye en el Nivel V, correspondiente al *quién*, es preciso comprender que, para lograr esa relación con los grupos de interés en la gestión del componente comunicacional, se hace indispensable desarrollar un balance y madurez en el reconocimiento de errores y virtudes. Al asumir la responsabilidad frente a las situaciones que se suscitan en la cotidianidad y establecer vías de diálogo para encontrar el camino adecuado, se halla ese punto de equilibrio, pero ante todo una mirada proactiva y direccionada a dar respuesta a esas necesidades desde la comunicación, campo que actúa como puente para generar mecanismos de intervención y procesos de mejora. Así:

Aquello que nos conecta con los demás y rebasa nuestra propia identidad se enfoca en lo *espiritual*, Nivel VI. Es un nivel donde lo sublime caracteriza el lenguaje y que no logramos explicar racionalmente. Es un nivel de relaciones “tocadas por la magia” que se da entre seres humanos, empresas e inclusive en comunidad.<sup>65</sup>

Sin embargo, estos niveles se enriquecen en el encuentro y entendimiento con los *otros* a través de los sentidos de la comunicación, “las ideas surgen y se desarrollan en la mente de las personas. Luego se ponen a prueba valorándolas o comunicándolas, entregándolas a otras

---

<sup>63</sup> *Ibid.*, p. 70.

<sup>64</sup> *Ibid.*, p. 71.

<sup>65</sup> *Ibid.*, p. 71.

personas que las ratifican, modifican o rechazan. En ese proceso de comunicación, los seres humanos suelen, recurrir, principalmente, al lenguaje hablado”<sup>66</sup>. Pero el individuo está en capacidad de comunicar en otras formas, se conecta con el mundo exterior, con su entorno, en la transmisión de información, pensamientos y juicios mediante sus sentidos. Ellos facultan esa divulgación de mensajes, como también posibilitan ese discernimiento al recibirlos, “una mirada, una carcajada expresan ideas, valores o mensajes. No solo percibimos las palabras de otras personas. Las percepciones nos llegan a través de muchas vías comunicativas. Una caricia afectuosa o un empujón ofensivo son formas de emplear el tacto como vía de transmisión y de recepción”<sup>67</sup>.

Por eso, en el proceso comunicativo el *sentido de la vista* puede coadyuvar en una situación determinada para percibir desde el mismo contexto y fuera de él información que contribuya a la toma de decisiones para elegir el camino correcto, sin desconocer que por sí sola la observación no asegura la comprensión en su totalidad de las realidades que circundan a los sujetos.

Un buen olfato se potencia a partir de la información, por ello, con frecuencia, comento que leer el periódico, preguntar y escuchar a la gente de la calle, e intercambiar ideas permanentemente, más que pensar que es un trabajo, es la manera de educar el olfato. La posibilidad de ser proactivos y adelantarnos a los acontecimientos pasa necesariamente por la capacidad de interpretar y eso requiere de mucho olfato.<sup>68</sup>

Y es en el *sentido del olfato* que se permite esa sensibilización hacia los acontecimientos, no basta solo con apreciar las necesidades, sino que se requiere prever las implicaciones, el impacto o las consecuencias que podrían generarse ante aquellos hechos que involucran a los grupos de interés y que exigen de la comunicación un tratamiento humano, inclusivo y participativo. Pero es definitivamente en el *sentido del gusto* donde se llega a “degustar” la relación en la empresa, tal y como lo explica Pizzolante, percepción que posibilita calificar a la organización desde lo positivo o negativo, analizando sus conductas, y los mensajes que

---

<sup>66</sup> *Ibid.*, p. 71.

<sup>67</sup> *Ibid.*, p. 71.

<sup>68</sup> *Ibid.*, p. 72.

comunican: compañerismo, colaboración, compromiso y apoyo. “El gusto por el trabajo es la consecuencia de lo armónico, sostenido y eficaz de un plan de comunicación. No sólo estimulado a través de lo formal, es decir, los medios impresos o los contactos cara a cara, sino por la capacidad de generar rumores positivos que agreguen valores a la relación”<sup>69</sup>.

En esa dirección Scheinsohn precisa que el lenguaje crea realidades que son reflejo de las creencias y el imaginario colectivo, ideas que al entrar en interacción hacen uso de ese lenguaje para entender el mundo, “describirnos a nosotros mismos, reconocer nuestro potencial, diseñar la interacción con otros, determinar los comportamientos que corresponden a cada situación, estructurar mapas de roles, interpretar el pasado y definir los futuros que anhelamos”<sup>70</sup>. Por tal motivo, todo lo que la organización es, comunica mediante su propio lenguaje, mensajes que son interpretados y asumidos por quienes se encuentran en su entorno y permiten la construcción de sensaciones e impresiones con base a lo percibido. De este modo lo sustenta Pizzolante:

El tacto conecta a la gente o crea barreras difíciles de saltar. Pasar la mano y que el calor del apoyo estimule emociones puede ser la única forma de lograr identificación. Más que una carta, me refiero al contacto directo que sin duda es el mejor y el más eficaz medio de comunicación, pero si lo hacemos con tacto. En las empresas se habían olvidado de la importancia de la oportuna mano sobre el hombro o de un abrazo. Hoy, si se fijan con cuidado las empresas que atienden al público, tienden a “tocar” al cliente y hacen más cálida y cercana la relación.<sup>71</sup>

El *sentido del tacto* faculta una cercanía, y comunica al *otro* un valor agregado, lo hace sentir parte del proyecto de empresa, lo involucra y le transmite credibilidad. Es decir, en este proceso no hay exclusión, sino inserción a partir del reconocimiento y el diálogo, de comprender las realidades sin basarse en percepciones selectivas sino a partir de miradas que se fundamentan en la objetividad y el entendimiento. De esta manera lo señala Scheinsohn cuando afirma: “la confianza nos hace sentir seguros, nos pone en movimiento, genera acción y nos hace apreciar el futuro con optimismo y con más luz. Nos impulsa a explorar, a crear e

---

<sup>69</sup> *Ibid.*, p. 73.

<sup>70</sup> Daniel Scheinsohn, *El poder y la acción a través de la Comunicación Estratégica*, Buenos Aires, Ediciones Granica, 2011, p.81.

<sup>71</sup> Italo Pizzolante Negrón, *El Poder de la Comunicación Estratégica*, *Op. cit.*, p. 73.

innovar”<sup>72</sup>. No en vano se dice que para conseguir esa confianza en las empresas se debe prestar atención a la *arquitectura organizacional*, a la cultura y, a sus sistemas de gestión. Sin olvidar que es en la escucha asertiva, mediante el *sentido del oído*, que se permiten definir los mensajes y alinearlos con los objetivos a alcanzar. Esto significa que no solo es escuchar lo que conviene, o se quiere, sino es escuchar lo que beneficia y favorece, aún sin importar si esos puntos de vista no convergen con los propios.

Pero es el *sentido común*, en palabras de Pizzolante, el que potencia los otros sentidos, y por tanto, desconocerlo es fracasar. El autor agrega que “puede que la razón indique que todo está bien, pero hay algo que se percibe. Esa sensación claramente diferenciada del susto es la que nos conduce a una buena decisión”<sup>73</sup>. Es por esta razón que Scheinsohn propone un trabajo reflexivo, continuo de aprendizaje para las organizaciones:

En escenarios cambiantes y altamente inciertos como los actuales, donde surgen constantemente nuevas tecnologías y productos/servicios competidores y/o sustitutos, se impone reasegurarnos el futuro. Los éxitos de hoy no son garantía de éxito para mañana. Por eso se deben revisar constantemente las formas como se hacen las cosas. Nosotros y todos los públicos clave, porque el aprendizaje y la optimización continuos son condiciones mínimas de permanencia. En este contexto las conversaciones se transforman en una competencia clave.<sup>74</sup>

Afirma este autor que conversar pareciera ser una práctica sencilla, ya que se cree que esta habilidad la tienen todas las personas; sin embargo, cuando se trata de fomentar esta acción sobre todo en el momento en el que se tienen que poner en conocimiento aspectos espinosos o complejos frente a los cuales la determinación de acciones exige una responsabilidad para lograr su efectividad, se comienzan a advertir una serie de dificultades. Por eso para Sheinsohn “una organización inteligente desarrolla un conjunto de prácticas que hacen posible hacerse cargo de esta dificultad; se trata de lograr que las personas perfeccionen su capacidad para conversar sobre temas trascendentales con una clara orientación a generar compromisos con las acciones efectivas”<sup>75</sup>.

---

<sup>72</sup> Daniel Scheinsohn, *El poder y la acción a través de la Comunicación Estratégica*, Op. cit., p. 80.

<sup>73</sup> Italo Pizzolante Negrón, *El Poder de la Comunicación Estratégica*, Op. cit., p. 73.

<sup>74</sup> Daniel Scheinsohn, *El poder y la acción a través de la Comunicación Estratégica*, Op. cit., p. 82.

<sup>75</sup> *Ibid.*, p. 82.

A nivel mundial ya se ha comenzado a tratar el tema mediante la intervención de la ONU con la promoción del “Pacto Global”, un desafío a los empresarios que les exige cumplir estándares de trabajo, regulaciones medioambientales y DDHH bajo 9 principios:

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
2. Evitar verse involucrados en abusos de los derechos humanos.
3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
5. La abolición efectiva del trabajo infantil.
6. La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.
7. Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto a los problemas ambientales.
8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.<sup>76</sup>

Para Server y Villalongahan han existido diferentes definiciones sobre la RSE, sin embargo, destacan la que se encuentra consignada en el *Libro Verde*:

Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, publicado por la Comisión Europea en 2001, consecuencia del mandato realizado en el Consejo Europeo de Lisboa celebrado en marzo de 2000, donde se indica que se trata esencialmente de un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio y se define como la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.<sup>77</sup>

Esta explicación posibilita entender que las prácticas enmarcadas bajo un compromiso responsable se relacionan con esa actividad espontánea que las organizaciones asumen para

---

<sup>76</sup> *Ibid.*, p. 220.

<sup>77</sup> Ricardo J. Server Izquierdo e Inmaculada Villalonga Grañana, “La Responsabilidad Social Corporativa y su gestión integrada”, *Revista Económica Pública, Social y Cooperativa* (España), 53 (2005): p.139

la mejora de la sociedad a la que pertenecen, manteniendo una preocupación latente por su entorno y en especial por el medio ambiente en el que se encuentran. Tal y como lo indica Server y Villalonga “cada vez más un mayor número de empresas reconocen abiertamente su responsabilidad social y la consideran parte de su identidad. Esta responsabilidad debe expresarse frente a sus propios trabajadores y, en general, frente a todos los interlocutores de la empresa que pueden influir en su éxito”<sup>78</sup>.

De igual forma el *Libro Verde* destaca dos dimensiones dentro de la Responsabilidad Social, una interna y otra externa. En el primer caso, las prácticas afectan prioritariamente, a los trabajadores y hacen referencia a debates como la *inversión en recursos humanos*, en lo que corresponde a la contratación del personal, en particular, las no discriminatorias (minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas); en cuanto a la *salud y seguridad en el lugar de trabajo*, se exige que en el material promocional de las empresas se mida, documente y comunique la calidad de los productos y/o servicios como respuesta a esos procesos de mejora continua; en lo referente a la *adaptación al cambio* orienta los esfuerzos a generar reestructuraciones desde un punto de vista socialmente responsable, manteniendo el equilibrio y considerando los intereses, lo mismo que las preocupaciones de todos los afectados por estas decisiones que implican variación dentro de su cotidianidad<sup>79</sup>.

Ahora, al asumir la *Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales* como aquella que busca la disminución en el consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes para reducir la huella negativa, se busca fortalecer el diálogo entre las empresas y otros agentes interesados para aminorar los gastos energéticos y de eliminación de residuos y bajar los insumos y los gastos de descontaminación. Por tanto:

Respecto a la dimensión externa de la Responsabilidad Social, cabe decir que ésta se extiende hasta las comunidades locales incluyendo, además de los trabajadores y accionistas, a otros

---

<sup>78</sup> *Ibid.*, p. 139.

<sup>79</sup> *Ibid.*, p. 141.

interlocutores tales como socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente.<sup>80</sup>

Según Lizcano la RSC significa básicamente "asumir la esencia social de las organizaciones empresariales como conjunto de personas que interactúan en el marco de la sociedad, tanto desde un punto de vista de su propia composición elemental como desde la óptica de miembro integrante de un sistema social"<sup>81</sup>. Es decir, la construcción de una conciencia empresarial frente al impacto de su accionar sobre los *stakeholders*, expresando su compromiso permanente no solo para contribuir al desarrollo económico, sino también para aportar a la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, como también de la comunidad donde han decidido sentar sus bases, sin olvidar la implicación que como modelo de negocio poseen en la sociedad a través de sus diferentes dinámicas.

Y bajo ese escenario es indispensable, de acuerdo con Granda y Trujillo<sup>82</sup>, considerar unas herramientas específicas para fomentar ese diálogo con los grupos de interés: *Estudio de las percepciones* con el fin de lograr una mejor comprensión de sus expectativas y apreciaciones a través de instrumentos como encuestas regulares que permitan recabar información de la fuente directa. *Auditorías de RSE*, que posibiliten comprobar el sistema global de gestión, verificando si existen registros o resultados de posibles reclamaciones que garanticen la efectividad del diálogo. Con estos datos el auditor o la persona responsable del proceso consultaría a la empresa para determinar de qué manera se ha hecho la intervención y cuál ha sido la implicación respecto al requerimiento presentado. Es importante comprender que en esos acercamientos quien asume el diálogo no actúa como juez sino como investigador; lo que aplicaría también a los *paneles con grupos objetivo*, orientados a la realización de reuniones semestrales o anuales para verificar el cumplimiento de los propósitos en estos procesos conversacionales y los compromisos establecidos<sup>83</sup>.

---

<sup>80</sup> *Ibid.*, p. 142.

<sup>81</sup> José Luis Lizcano, "Confianza en los mercados y responsabilidad social corporativa", *Dirección y Progreso*, n° 184 (Agosto de 2002), citado por Ricardo J. Server Izquierdo e Inmaculada Villalonga Grañana. *Op. cit.*, p.144.

<sup>82</sup> Germán Granda Revilla y Ricardo Trujillo Fernández. *Op. cit.*, p. 72.

<sup>83</sup> *Ibid.*, pp. 75-76.



Carroll<sup>84</sup> explica que en esos vínculos que se establecen entre la empresa y sus grupos de interés, es fundamental comprender cuatro tipos de acciones que desde la gestión las organizaciones pueden generar para motivar a la inclusión y la participación de los mismos: *Responsabilidades Económicas* orientadas a buscar la rentabilidad para los accionistas, comprendiendo que los trabajos asignados a los empleados deben tener una naturaleza justa y los productos, condiciones de calidad óptimas para ser entregados a los clientes. Las *Responsabilidades Legales* que tienen como propósito cumplir las leyes, lo mismo que las reglas de juego preestablecidas. En cuanto a las *Responsabilidades éticas*, la moral es el principio fundamental, direccionando este pensamiento a los que es correcto y justo, evitando generar daños a terceros. No obstante, la *Responsabilidad Filantrópica* orienta sus esfuerzos a realizar contribuciones de tipo voluntario a la sociedad, ya sea en tiempo o en dinero, como parte de esa buena obra.

No obstante, de acuerdo con lo que afirma Sierra, estos actos se encuentran inmersos en los objetivos establecidos en los programas de RSE: “Hacia un mundo mejor”, que busca conseguir mayor equidad social, rigiéndose por los principios de la solidaridad, “garantizando así aquella sostenibilidad del planeta que ahora está en riesgo, precisamente a partir de la sostenibilidad de las empresas, sean públicas o privadas”<sup>85</sup>. Y en la “Lucha contra la pobreza” se expresa la puesta en marcha de mecanismos que ayuden a superar este flagelo, en sinergia no solo con el sector privado, sino también con la sociedad.

Las teorías que estudia la RSE así lo sustentan para dar sentido a una gestión que desde la comunicación permite comprender la construcción de estos programas como parte del pensamiento y la política de las compañías. De acuerdo con Cancino del Castillo y Morales las llamadas *Teorías Instrumentales* orientadas al estudio de las actividades sociales para cumplir de manera coherente con los objetivos direccionados a la productividad de las empresas, y cuyos representantes son Friedman, (1970); Murray y Montarri, (1986); Litz,

---

<sup>84</sup> Carroll, A.B. (1979). “A three-dimensional conceptual model of corporate performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 4 No. 4, pp. 497-505, Citado por Christian Cancino del Castillo y Mario Morales, “Responsabilidad Social Empresarial”, *Serie Documento Docente* (Chile), 1 (Diciembre de 2008). Online. Recuperado de: [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino\\_Morales\\_2008.pdf](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino_Morales_2008.pdf)

<sup>85</sup> Jorge Emilio Sierra Montoya, *Principios de la Responsabilidad Social Empresarial*, Bogotá, Panamericana Formas e Impresos, 2010, p. 21.

(1996); Porter y Kramer (2002)<sup>86</sup>, entre otros, hallan su enfoque en la relación directa entre la Responsabilidad Social Empresarial y la creación de riqueza, entendiendo que es en la interacción entre la sociedad y la organización, donde se halla el aspecto fundamental a considerar para llevar a cabo el negocio. Al respecto agrega Sierra:

El liderazgo empresarial se ha convertido en el gran motor de desarrollo, que ahora está en boga por factores como la participación creciente del sector privado en la economía, mientras que el Estado reduce su tamaño, víctima en gran medida de su ineficiencia. [...] Los propios empresarios son incluso considerados una pieza clave, imprescindible, para la gobernabilidad de los pueblos.<sup>87</sup>

Por tal razón en su permanente gestión son los altos directivos los llamados a establecer esa visión a largo plazo y generar cambio. Así lo soporta la línea de pensamiento que se desarrolla desde las *Teorías Integradoras* (Caroll, 1979; Jones, 1980; Vogel, 1986; Wilcox, 2005)<sup>88</sup> guiadas por el estudio de las actividades en RSE para integrar diversas demandas sociales, posibilitando que bajo estos escenarios se dé la ejecución de las leyes, políticas públicas y el manejo frente a los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa. De esta manera lo afirman Cancino del Castillo y Morales al citar a North: “el cumplimiento de las obligaciones establecidas por una sociedad representan las instituciones que estructuran las interacciones políticas, económicas y sociales”<sup>89</sup>. En otras palabras, bajo este enfoque las organizaciones están obligadas a respetar los organismos establecidos en la sociedad:

Esta situación ha causado un cambio sustancial en los empresarios, su función, no es solo de carácter administrativo o comercial, “para hacer plata”, al contrario, la mentalidad mercantilista a ultranza ha cedido el paso a valores como la solidaridad y, por ende, a la ejecución, bajo su nuevo liderazgo, de proyectos sociales en beneficio precisamente de los públicos objetivo.<sup>90</sup>

---

<sup>86</sup> Christian Cancino del Castillo y Mario Morales, *Op. cit.*, p. 14.

<sup>87</sup> Jorge Emilio Sierra Montoya, *Op. cit.*, p. 34.

<sup>88</sup> *Ibid.*, p. 34.

<sup>89</sup> Daniel North, “Institutions”, *Journal of Economic Perspectives*, 5, 1 (1991): pp. 97-112, citado por Cancino del Castillo y Morales, *Op. cit.*, p. 14.

<sup>90</sup> Jorge Emilio Sierra Montoya, *Op. cit.*, p. 34.

Fortalecer los vínculos con las comunidades donde se insertan las empresas, debe ser la prioridad tal y como lo establecen las teorías de *Carácter Político* en las que se enfatiza el poder social que adquiere la compañía, al mismo tiempo que va formando parte de la existencia, desarrollo y crecimiento de una sociedad. Estas conjeturas alimentadas por las corrientes de Davis (1960); Donaldson y Dunfee (1994); Wood y Lodgson (2002), explican esa relación o *contrato social* existente entre las compañías y la comunidad en la que participa, vínculo que se genera precisamente por el poder y la influencia que tienen las primeras sobre la economía. Entendiendo lo anterior, el negocio se ve presionado por el colectivo para incluir dentro de sus prácticas los derechos que como actores sociales ostentan, lo mismo que a incentivar su participación permanente frente a las decisiones corporativas que se asuman y, que conlleven a la implicación de la población bajo sus esquemas de subsistencia. En este planteamiento no se piensa en la creación de riqueza para considerar a la empresa responsable, puesto que:

Un liderazgo volcado a la solución de problemas sociales y, mejor aún, hacia un verdadero cambio social, económico y hasta político, para la construcción, con su participación decidida, de una nueva sociedad, más justa e incluyente, menos excluyente o desigual, en nombre de la dignidad del ser humano, de todos los seres humanos, sin excepción.<sup>91</sup>

En respuesta al cumplimiento de los derechos universales como el respeto por los derechos humanos, los derechos de la fuerza de trabajo, el respeto por el medio ambiente y la preocupación por un desarrollo sustentable, aspectos considerados como actividades que tienen un impacto notable en las generaciones tanto presentes como futuras, las teorías que trabajan desde la *Ética y Moral en los Negocios* consolidan los estudios que se basan en el desarrollo de acciones que tienen como propósito, en esa relación de mutualidad, generar beneficios y propender por el bien común. De esta manera lo reafirman dentro de sus doctrinas autores como Freeman (1983); Kaku (1997); Annan (1999); Chomali y Majluf, (2007), a partir de los cuales Sierra Montoya afirma que:

---

<sup>91</sup> Jorge Emilio Sierra Montoya, *Op. cit.*, p. 35.

Los derechos humanos, verbigracia, tienen que respetarse en el mundo empresarial, en nombre de la dignidad de las personas, lejos de pensarse que sea un asunto político, de estricto carácter oficial, cuando pesa cada vez en los negocios, según demuestran casos tan aberrantes como la participación de alguna multinacional bananera en el conflicto armado colombiano, financiando acciones criminales de grupos “paramilitares”, que mereció el repudio internacional y drásticas sanciones judiciales.<sup>92</sup>

No obstante, la *gestión del componente comunicacional* debe motivar desde sus esquemas internos a los integrantes de la organización a ese compromiso social, para ofrecer al entorno coherencia en sus ejercicios cotidianos, los que deben responder a la mejora de esos contextos y no contribuir a su deterioro. O en palabras de Caravedo: “crear las mejores condiciones para el funcionamiento socialmente responsable de una organización requiere de una institucionalidad fuerte, una capacidad de gestión, administración y aplicación de recursos y un conjunto de valores compartidos que se reflejen en las prácticas de todos sus componentes”<sup>93</sup>.

Desde la *institucionalidad fuerte* se tiende a pensar en la existencia de una visión de futuro que brinde ese sentido, como también cohesión a la organización. Lo anterior debe ser el reflejo de una actuación justa y equilibrada como parte de ese gobierno que rige a la entidad. Es decir, se requiere alinear factores como el clima, la satisfacción de los empleados, los valores y sus intereses fundamentales en un discurso homogéneo, congruente y lógico que permita que la empresa exprese en sus acciones lo que es y quiere llegar a ser. Pero si de la *gestión* se hace referencia, es importante concebir una administración de los recursos direccionada de manera diáfana, tal y como lo señala Caravedo: “para poner en marcha todas las acciones económicas, sociales y ambientales en las que se encuentra inmersa una organización. El liderazgo es una condición, pero no es suficiente, se debe suponer de un

---

<sup>92</sup> *Ibid.*, p. 23.

<sup>93</sup> Baltazar Caravedo, “La Comunicación y la Responsabilidad Social de la Empresa”, en *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: Manual de Gestión* (ONLINE), editado por Antonio Vives y Estrella Peinado, Banco Interamericano de Desarrollo, mayo de 2011, p. 324. Recuperado el 17 de octubre de 2016 de: <https://publications.iadb.org/handle/11319/5383>.

conocimiento que haga posible articular y darles concreción a las expectativas suscitadas, manejando los recursos limitados con los que se cuenta”<sup>94</sup>.

Lo que se plantea entra en sinergia con los *valores* y su papel significativo en el desarrollo de programas responsables, ya que representan las ideas que se evidencian en las prácticas de las personas que laboran para una entidad u organismo. Estos valores tienen que ver con las formas como los individuos se comportan, pues “en cada acción de las personas hay contenida una comprensión de lo que significa el respeto por el otro, el respeto por la diversidad, el respeto por las leyes, su disposición al diálogo, su transparencia. En suma, en la acción práctica se condensa y revela la subjetividad y la actitud de los sujetos, y, a través de ellas, la de las organizaciones que integran”<sup>95</sup>

De acuerdo con estudios realizados por Peinado se afirma que “las empresas y empresarios han contribuido con sus recursos a las causas más variadas. No obstante, esto es sólo un comienzo porque en general es una donación desarticulada y sin relación con la estrategia de la empresa, que puede no ser sostenible desde el punto de vista económico”<sup>96</sup>. Actuar en ocasiones, de manera improvisada en la construcción de proyectos sociales sin comprender su norte o establecer un seguimiento y acompañamiento que mida el impacto, puede ser contraproducente, ya que en lugar de apoyar a mejorar su imagen pueden llegar a destruirla, si estas propuestas no están respaldadas por buenas conductas empresariales.

Ante riesgos como estos, y entendiendo su obligación con los grupos de interés, se hace necesario generar pautas de comportamiento razonables que vayan en sintonía con la línea de pensamiento de las empresas, creando lo que se conoce como *ciudadanía corporativa*. “Se trata de ser un buen vecino o, por lo menos, un vecino que no moleste”<sup>97</sup>. En otras palabras este concepto es definido por Capriotti así: “más allá de cuestiones eminentemente terminológicas, como los compromisos, estrategias y prácticas operativas que una compañía

---

<sup>94</sup> *Ibid.*, p. 325.

<sup>95</sup> *Ibid.*, p. 325.

<sup>96</sup> Estrella Peinado, “RSE en América Latina”, en *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: Manual de Gestión*, editado por Antonio Vives y Estrella Peinado, *Op. cit.*, p. 67.

<sup>97</sup> *Ibid.*, p. 69.

desarrolla para la implantación, gestión y evaluación de su Conducta Corporativa, ética Corporativa y sus Relaciones Corporativas”<sup>98</sup>.

Por tal razón, el autor afirma que la Ciudadanía Corporativa se sustenta sobre cuatro aspectos generales: el *comportamiento corporativo* que encuentra su sentido sobre tres acciones, la *económica* y su impacto a nivel local, regional, nacional y/o supranacional; la *social* que corresponde a la implicación que tiene la compañía en derechos humanos con respecto al trabajo; y la *medioambiental* que direcciona sus esfuerzos en temas que tienen que ver con el cuidado y preservación del hábitat y su ecología. Frente a un segundo aspecto se encuentra la *ética corporativa* que abarca temas como el *Gobierno Corporativo* comprendiendo la gestión ética y transparente como una conducta correcta de administrar los recursos y la *Ética de negocio* que respalda la producción y comercialización de los productos y servicios de la compañía en el marco de acciones responsables. Sumado a lo anterior, se encuentran las *Relaciones Corporativas* que tienen que ver con las vinculaciones que se crean y fortalecen con los públicos objetivo<sup>99</sup>.

Bajo ese contexto, se dice entonces que la *Política de Ciudadanía Corporativa*, hace alusión a “los compromisos, estrategias y prácticas operativas para el desarrollo, evaluación y control de la realización del *comportamiento corporativo*, *la ética corporativa* y *sus relaciones*”<sup>100</sup>. Estos lineamientos posibilitan minimizar el impacto negativo en la sociedad y el medio ambiente, sobre todo porque:

La empresa, particularmente en países con economías emergentes como es el caso de Latinoamérica, se desenvuelve en un entorno donde ejerce una gran influencia. Las comunidades donde operan buscan en las empresas el liderazgo para la solución de muchos de sus problemas. Sin pretender que el sector privado substituya el papel del Estado, o que se convierta en la fuente de todas las soluciones, la *ciudadanía corporativa* supone llevar a cabo las operaciones respetando al resto de los actores en la sociedad, comportándose como una buena ciudadana y, de esta manera,

---

<sup>98</sup> Paul Capriotti, “De la RSE a la Ciudadanía corporativa”, en Paul Capriotti y Francisca Schulze, ed., *Responsabilidad Social Empresarial*, Barcelona, Executive Business School - Colección Libros de la Empresa, 2010, p. 20.

<sup>99</sup> *Ibid.*, p. 20.

<sup>100</sup> *Ibid.*, p. 20.

contribuyendo a mejorar, o al menos a no empeorar, la calidad de vida de la población y del medio ambiente cuyos recursos consume para poder llevar a cabo su actividad.<sup>101</sup>

Desde la perspectiva empresarial, afirma Capriotti que la importancia creciente que adquiere la *ciudadanía corporativa* viene marcada por el hecho de ser considerada una actividad legitimadora de la organización frente a la sociedad. Por esta razón se hace mención de la *Teoría de la Legitimación*, sustentada por las corrientes de Deegan<sup>102</sup> y Hooghiemstra<sup>103</sup>, en la que es evidente y recurrente la supervivencia de la organización en correlación y dependencia del entorno en el que opera, respetando los límites y normas establecidas por la humanidad. Partiendo de esta teoría, Capriotti determina que:

La legitimidad social se sustenta en un “contrato social” entre compañía y sociedad, que le otorga la “licencia para operar” en un determinado territorio. La sociedad puede “revocar” el contrato social con una organización por medio de diversas evidencias: los consumidores pueden dejar de comprar productos de dicha compañía o la comunidad puede activamente manifestarse en contra de la organización. Así, la supervivencia de la misma se verá amenazada si la sociedad considera que esta no cumple con su contrato social.<sup>104</sup>

Es de esta manera como la importancia de la *ciudadanía corporativa* frente a sus diversos públicos en las organizaciones (consumidores, inversores, empleados y comunidad) ha quedado demostrada, dada su influencia y desarrollo de una conciencia frente al papel que dentro de la cotidianidad las empresas deben asumir. Más allá de una “venta de marca”, las compañías deben mantener un discurso coherente, en concordancia con las exigencias de quienes se involucran con sus dinámicas y reclaman ese rol responsable y de vinculación, ante temas que demandan ser tratados en un trabajo conjunto, de acompañamiento y

---

<sup>101</sup> Estrella Peinado, “RSE en América Latina”, en *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: Manual de Gestión*, editado por Antonio Vives y Estrella Peinado, *Op. cit.*, p. 69.

<sup>102</sup> Craig Deegan, “The legitimating effects of social and environmental disclosures: A theoretical foundation. Accounting”, *Auditing and Accountability Journal*, 15 (3) (2002): 282-311, citado por Paul Capriotti y Francisca Schulze, ed., *Op. cit.*, p. 20.

<sup>103</sup> Reggy Hooghiemstra, “Corporate communication and impression management: New perspectives why companies engage in corporate social reporting”, *Journal of Business Ethics*, 27 (1/2) (2000): 55-68, citado por Paul Capriotti y Francisca Schulze, ed., *Op. cit.*, p. 20.

<sup>104</sup> Paul Capriotti y Francisca Schulze, ed., *Op. cit.*, p. 21.

resolución, buscando ya sea la transformación de esa realidad o generando mecanismos de prevención para disminuir una afectación que podría llegar a ser irreversible.

Un estudio realizado por IPSOS (2004) sobre los consumidores europeos pone de manifiesto la importancia de la ética corporativa en los negocios; otra investigación llevada a cabo por PriceWaterhouseCoopers (2005) en España señala la creciente sensibilidad de los consumidores hacia las prácticas de RSE, existiendo casi un 75% de estas personas que ya han penalizado o que están dispuestos a penalizar a las empresas que no son responsables. En una tercera indagación efectuada por MORI (2004) para el Institute of Public Relations en el Reino Unido, demuestra que más del 75% de los consumidores consideran fundamental el grado de responsabilidad social de las empresas, presentando los siguientes datos: 40% de los analistas e inversores consideran primordial al evaluar a las empresas que una compañía sea responsable y más del 50% de los periodistas y editores estiman valioso la responsabilidad social a la hora de juzgar las empresas.<sup>105</sup>

Comprendiendo lo dicho por Rey es cada vez más la presión social que se ejerce para que las empresas “devuelvan” algo de los beneficios que obtiene de las sociedades en las que actúan: “poco a poco la sociedad comienza a participar en un clamor creciente para que las compañías mejoren su *performance* en cuanto a ética, incorporando el cuidado del medio ambiente”<sup>106</sup>. Al respecto también se encuentra que:

Actualmente vivimos, en general, una época de cierta preocupación política, institucional y privada por la situación del medio ambiente. La valoración social de las cuestiones ambientales ha cambiado profundamente en las últimas décadas del siglo XX y los primeros años de ese siglo XXI, hacia posiciones de una mayor concienciación por la calidad del medio ambiente<sup>107</sup>

De acuerdo con lo planteado por Fernández de Gatta se puede afirmar, en casos particulares, que las empresas e industrias han encontrado y desarrollado un sentido más social, que ha evolucionado paralelamente a las inquietudes de los colectivos. Aunque inicialmente las posturas frente al cuidado de la ecología eran defensivas, negativas y en

---

<sup>105</sup> *Ibid.*, p. 21.

<sup>106</sup> Federico Rey Lennon “Responsabilidad Social Empresarial: entre el pragmatismo y las buenas intenciones”, en Paul Capriotti y Francisca Schulze, ed., *Op. cit.*, p. 35.

<sup>107</sup> Dionisio Fernández de Gatta Sánchez, *Op. cit.*, p. 27.



algunas situaciones ignoradas por quienes lideraban las prácticas corporativas, con el tiempo se ha pasado a su aceptación y a reconocerse, en ciertos ámbitos, la construcción de una política empresarial activa y adecuada en esta materia, como un requisito que no puede ser excluido de las dinámicas propias de las organizaciones y que contribuye sustancialmente a su éxito económico.

Se dice entonces que lo que se constituyó en años anteriores en una imposición dada por la desobediencia de las empresas frente al cuidado ambiental y que requirió, en su momento, de normas jurídicas claras en la ejecución de medidas que castigarán hábitos perjudiciales para el entorno, actualmente se ha transformado en un convencimiento. Lo anterior porque se ha entendido que es en la sensibilidad empresarial hacia este tema, en que las compañías hallan también beneficios, aumentando su competitividad: gestión y optimización de los recursos naturales, disminuyendo los consumos de energía; acceso a mercados exigentes y restringidos por razones ambientales; nuevas oportunidades y actividades mejorando productos o reutilizándolos; fortalecimiento de la imagen y construcción de credibilidad; cumplimiento de la legislación ambiental y adopción de medidas; reducción de riesgos ambientales; introducción de mejoras técnicas y de funcionamiento de la propia empresa y en general permite vínculos más sólidos entre los negocios y las Administradoras Públicas en particular aquellas que trabajan con el medio ambiente. Así pues:

La RSC genera confianza y mejora la reputación de las organizaciones que la practican e incluso se puede afirmar que tiene efectos positivos en el incremento del resultado económico. Se ha de considerar la RSC como una ventaja competitiva de las empresas; la sociedad antes elegirá los productos ofertados por una empresa que sea responsable socialmente y que tenga como prioridad el cuidado del medioambiente, que los productos de otra empresa que no tenga en cuenta todas estas medidas. No tiene la misma finalidad ni toma las mismas decisiones, tanto internas como externas, ni posee los mismos objetivos, una empresa que asuma su Responsabilidad Social frente a una empresa que no la asuma<sup>108</sup>

Por tal razón, las empresas como parte de su política corporativa se han visto en la obligación de ofrecer, además de sus datos económicos, presentados en informes de gestión

---

<sup>108</sup> Ricardo J. Server Izquierdo e Inmaculada Villalonga Grañana, *Op. cit.*, p. 146.

o cuentas anuales, otros documentos en los que se expone un balance direccionado a mostrar la información pertinente frente a lo que se ha hecho en materia tanto ambiental como social. Ya no solo se trata de evidenciar cifras de rendimiento o de ingresos por la actividad comercial desarrollada, es imprescindible demostrar esa gestión que asume la organización como parte de su crecimiento, no solo en términos capitalistas, sino en acciones que promuevan ese sentido humano y de implicación con las comunidades. De lo anterior se deduce que:

Hay que crear niveles de conciencia en los cuadros internos de la compañía. La RSE empieza desde adentro. Los que creen en la libre empresa, los que promueven la libertad, tienen que tener equilibrios, que no son garantizados simplemente por el Estado que intervenga, sino por una comunidad organizada, que frena o invita hacer las cosas de manera distinta. Es en ese proceso en el que debe darse un diálogo social, fundamental para garantizar la sostenibilidad de una organización<sup>109</sup>.

Precisamente en esa conversación permanente las empresas fortalecen su unión con sus *stakeholders*. Una aproximación que se genera de manera cuidadosa, que se basa en la comprensión de otras realidades y que se construye a partir de nuevas miradas. Por eso en:

El intercambio de los mensajes, la comunicación es estratégica cuando, en la interacción de dos o más actores que tienen intereses diversos, unos buscan persuadir a otros a partir de la planificación, orientación o gestión de los mensajes que se van a intercambiar, lo que hace que los recursos del lenguaje sean seleccionados de acuerdo con las intenciones que cada quien persigue<sup>110</sup>.

Por tal motivo al reconocer en esa diversidad, sus percepciones y establecer intereses a partir de ellas, se asume la *gestión del componente comunicacional* en ese encuentro con las comunidades para construir programas de responsabilidad social empresarial en el tema ambiental, desde un diálogo continuo, que podría desarrollarse y estar representado a partir del modelo estratégico planteado por Preciado, Guzmán y Losada, “en el que se distinguen

---

<sup>109</sup>Italo Pizzolante, “La reputación comienza por dentro”, *Revista Responsabilidad Sostenibilidad* (Bogotá), 13 (2011): p. 53.

<sup>110</sup> Ángela Preciado, Haydeé Guzmán Ramírez y José Carlos Losada, *Usos y prácticas de Comunicación Estratégica en las Organizaciones*, Bogotá, ECOE Ediciones, 2013, p. 41.

cuatro etapas: investigar problemas o situaciones para identificar dónde deberá incidirse; determinar acciones para definir qué hacer frente a dichas situaciones a partir de un ejercicio de planificación; ejecutar el plan de acciones o bien comunicar; y hacer seguimiento, lo mismo que evaluar las acciones desarrolladas”<sup>111</sup>. Cabe mencionar que este ciclo, de acuerdo con los autores, no es estático, ni lineal, ya que una vez concluida la realización de la estrategia, esta vuelve a iniciarse para ajustar el diseño de nuevas decisiones frente a las condiciones que exige el entorno y cuyos factores que lo constituyen cambian de manera constante.

La *investigación* como primera fase es la vía más expedita para que la generalidad de disciplinas de estudio de la comunicación en las organizaciones se constituya en un campo específico y se distinga de otros, y para ofrecer respuestas a fenómenos asociados a la construcción y el mantenimiento de relaciones beneficiosas con los públicos de interés<sup>112</sup>.

En palabras de los autores Preciado, Guzmán y Losada, la investigación sirve, además de diagnosticar el estado de la comunicación, para analizar el entorno, y con la información obtenida, interpretar de manera adecuada esa realidad para anticipar riesgos y posibles amenazas, así: “Cuando se analiza el entorno, la organización se ubica en una perspectiva de tipo social”<sup>113</sup>, ya que al observar hacia lo que se encuentra afuera, en ese contexto, la empresa posibilita, su reconocimiento, examina su papel en el ambiente donde se desenvuelve y determina su esencia en correlación con sus dinámicas. Es decir, que al realizar el monitoreo de ese ámbito se permite la actualización de la realidad, sin descuidar las demandas de los diferentes grupos sociales, lo mismo que la identificación de elementos externos que puedan llegar a perjudicar las prácticas cotidianas de la organización. “Se investiga para saber cuál es el estado actual de los procesos comunicacionales de las organizaciones, a dónde se quiere llegar y cómo conseguirlo, mirando el contexto, ubicados en la manera cómo se comporta el entorno, utilizando recursos y generando acciones”.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> *Ibid.*, p. 42.

<sup>112</sup> *Ibid.*, p. 44.

<sup>113</sup> *Ibid.*, p. 45.

<sup>114</sup> *Ibid.*, p. 46.

Además de la auditoría, una de las formas de diagnóstico más utilizada en la comunicación de las organizaciones, y que tiene como fin indagar y reconocer los procesos integrados en este campo al momento de actuar sobre ella, al identificar situaciones que se deben corregir, mejorar u optimizar, se encuentran otros modelos sustentados por Audirac<sup>115</sup>, que posibilitan esa exploración, estos son: *Modelo de Análisis del Campo de Fuerzas Kurt Lewin*, el cual permite determinar cuál es el equilibrio en el que se encuentra la empresa mediante la identificación de los aspectos positivos o fuerzas impulsadoras y los aspectos por mejorar o fuerzas restrictivas; *Modelo de Diagnóstico Tridimensional de Patrick Williams*, en el que se integran tres dimensiones básicas, que deben funcionar equilibradamente en las organizaciones: aspectos administrativos, aspectos de la tecnología de trabajo y los aspectos del sistema humano social; el *Modelo de Diagnóstico Organizacional de Marvin Weisbord*, para el cual es fundamental conocer que este prototipo está constituido por seis cajas que construyen la realidad corporativa, a partir del estudio de seis aspectos: objetivos, estructura, relaciones, liderazgo, mecanismos de ayuda y recompensas.

Finalmente, el *modelo de diagnóstico tipo Sensing*, incluye cinco variables en la intervención corporativa: medio ambiente, diseño, cultura, resultados en cuanto al negocio y calidad de vida, y los procesos de renovación. Después de la valoración antes expuesta, *planificar* es la segunda fase que permite consolidar lo observado y asumir decisiones al respecto. Por tanto “El *plan* es la secuencia de acciones que deben emprenderse, relacionadas en el tiempo, ajustadas a la política de comunicación de la entidad. Entendiendo lo anterior, y previo al plan, se requiere que la organización haya definido o formulado su propia estrategia corporativa”<sup>116</sup>.

El acto tal y como lo señala Garrido es un hecho que se produce en un momento y en un lugar determinado, cuya percepción genera una experiencia. Estas experiencias son asumidas e interpretados por los públicos objetivo de la organización y son inevitables, “ya que la comunicación por naturaleza, y particularmente, en el caso de la empresa, tiende al acto y lo

---

<sup>115</sup> Carlos Augusto Audirac, *Desarrollo Organizacional y Consultoría*, México, Ediciones Trillas, 2007.

<sup>116</sup> Ángela Preciado, Haydeé Guzmán Ramírez y José Carlos Losada, *Op. cit.*, p. 47.

propaga”<sup>117</sup>. Por tal razón, se manifiesta que, si la comunicación no cuenta con ese poder de suscitar acción, sólo se convertiría en una pieza decorativa para la compañía.

La empresa tiene imposibilidad de no actuar, es decir, va contra su naturaleza móvil y transformadora la sola posibilidad de que su sistema sufra de inmovilidad; naturaleza que en la práctica se verá afectada por una inundación homeostática sólo en el momento en el que la empresa “deje de ser”, o lo que es lo mismo, desaparezca. <sup>118</sup>

Por tal razón, este autor reitera que la empresa como sistema vivo no puede dejar de actuar, como tampoco de emitir mensajes, ya que estos dos aspectos permiten que ella interactúe y se interrelacione de manera que su presencia sea valorada frente al entorno en el que se desenvuelve. El *plan* debe contener unos pasos en su desarrollo para responder de forma integral a las exigencias originadas: ubicar a la organización en su contexto, fijar un problema, plantear objetivos, identificar a los públicos, definir la orientación de los mensajes y los medios, lo mismo que la elección de contenidos en las campañas y programas de comunicación <sup>119</sup>. Además, agregan que:

En la tercera fase denominada: *ejecución* las áreas de comunicación y las organizaciones ponen en marcha el plan. No se considera necesario, en este punto, integrar descripciones detalladas acerca de cómo debe llevarse el proceso, puesto que ello dependerá de las acciones que se hayan consignado en el diseño estratégico. Cabe indicar, sin embargo, que, en el momento intermedio entre la definición del plan y su ejecución, es conveniente socializar en detalle los contenidos con el personal de la organización, en especial con aquel del que se requiere un mayor compromiso y apoyo para que se cumpla. <sup>120</sup>

Para la cuarta fase, *seguimiento y evaluación*, se posibilita que todo el desarrollo enfocado al plan de comunicaciones pueda apoyarse en métodos que permitan el control de los resultados; esto como una manera de comprobar si se están cumpliendo los objetivos y con base a ellos, verificar si las acciones planteadas y ejecutadas han logrado satisfacer las

---

<sup>117</sup> *Ibid.*, p. 39.

<sup>118</sup> *Ibid.*, p. 39.

<sup>119</sup> *Ibid.*, pp. 50-51.

<sup>120</sup> *Ibid.*, p. 56.

prioridades de la organización, o si por el contrario las opciones elegidas deben ser cambiadas y reconsideradas.

En los últimos años, y en buena medida por exigencias de la dirección de las organizaciones, los profesionales de la comunicación han empezado a medir el cumplimiento de los programas y el tipo de impacto que alcanzan a tener entre los públicos, a partir del uso de indicadores de gestión (Preciado, Hincapié y Pabón, 2009), herramientas útiles para el control porque permiten monitorear los programas en el momento en el que se están ejecutando y replantear los objetivos y las acciones para alcanzar las metas propuestas, si a mitad del proceso se comprueba que la ejecución que se viene haciendo del programa es poco efectiva o si las acciones no tienen un impacto significativo en los públicos<sup>121</sup>.

De acuerdo con estos tres autores que aparecen en la cita, lo que ha podido establecerse con respecto al diseño de indicadores, sobre todo en lo contemplado para esta última década, es que hacer seguimiento a los programas de comunicación exige una mirada más reflexiva por parte del profesional en este campo. En otras palabras, se requiere formar precisamente al comunicador para la investigación, ya que, aunque los indicadores se constituyen en medios o instrumentos para llevar a cabo esa medición, es definitivamente en el conocimiento del especialista que se puede dar respuesta a necesidades de esta índole, recurriendo a la determinación de variables, analizando sus componentes e identificando la naturaleza de las mismas. El desconocimiento de estos factores puede conllevar a resultados poco fiables.

Para Grunig “los indicadores de medida tienen que estar fundamentados en investigaciones que demuestren que los programas de comunicación están teniendo efectos en las cogniciones, actitudes y comportamientos de los públicos, en el corto y largo plazo”<sup>122</sup>. Por tal razón, cuando se hace referencia a lo *cognitivo* es necesario entender que, al emitir un mensaje, este no solo debe ser recordado en su contenido, sino que además debe posibilitar que el receptor lo comprenda y a partir de esa interpretación conseguir el desarrollo de un nuevo conocimiento. Se establece que para valorar estas percepciones se puede recurrir a

---

<sup>121</sup> *Ibid.*, p. 57.

<sup>122</sup> *Ibid.*, p. 57.

herramientas de investigación como las encuestas con preguntas de selección múltiple que permitan evidenciar las diferentes apreciaciones en torno a las inquietudes establecidas.

De otra manera, cuando se trata de las *actitudes*, se busca comprobar en qué grado los públicos que reciben una información, en ese proceso de asimilación y entendimiento, evalúan la implicación que esta tiene dentro de su cotidianidad. Lo anterior puede ser medido mediante preguntas convencionales que apoyen la recolección de impresiones. Ahora, si sobre la incidencia en los *comportamientos* se habla, es prioritario verificar y centrar la atención en los cambios que sobre su actuación tienen las personas; esto es demostrable por medio de la exposición de mensajes y el contacto personalizado, directo y cercano con los empleados o funcionarios de la organización.

En este punto cabría hacer mención de un análisis tipo simbólico que facultaría saber cuáles son las acciones que aportarían a los intereses de la entidad, y de la misma, manera, conocer cuáles de ellas también beneficiarían a la colectividad. Para Paine los indicadores también podrían determinarse en tres categorías que miden los resultados, estos, producto de los esfuerzos de comunicación que asumen las organizaciones dentro de su gestión:

*La primera categoría, Outputs*, corresponden a los resultados físicos del trabajo, ejemplo de ello son los folletos; *segunda categoría, outtakes* este término tiene que ver con lo que la gente piensa como consecuencia de experimentar los *outputs*, es decir esa práctica en el proceso de aprendizaje, que para este caso sería conocer lo asimilado al consultar esos folletos; y como tercera categoría, *outcomes*, indican cómo se comportan las personas como resultado de los *outtakes*, haciendo referencia a los cambios de actitud y conducta derivados de la lectura y apropiación de los argumentos desarrollados en los folletos.<sup>123</sup>

Al comprender lo anterior, es fundamental establecer que los indicadores en su función como mecanismos de medición deben contemplar unas cualidades representativas, que de acuerdo con un estudio realizado por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá<sup>124</sup>, esas propiedades estarían condensadas en aspectos como:

---

<sup>123</sup> *Ibid.*, p. 58.

<sup>124</sup> Secretaría Distrital de Desarrollo Económico – Alcaldía Mayor de Bogotá, “Metodología para la formulación de Indicadores para el Seguimiento y la Evaluación”, 2007, pp. 9-10. Online. Recuperado de: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/descargas/public/MetodologiaFormulacionIndicadores%20SeguimientoEvaluacion.pdf>

*validez*, permite reflejar y medir los efectos, lo mismo que los resultados de los proyectos y sus factores externos; *pertinencia*, guarda correspondencia con los objetivos y la naturaleza del programa, así como con las condiciones de contexto donde se gestiona; *demostrable*, evidencia los cambios buscados; *relevancia*, sirven al usuario para la toma de decisiones, en otras palabras, deben captar un aspecto esencial de la realidad para expresar en términos descriptivos; *representatividad*, manifiestan efectivamente el significado que los actores le otorgan a determinada variable; *confiabilidad*, las mediciones que se realicen por diferentes personas deben arrojar los mismos resultados; *sensibilidad*, refleja el cambio del factor de estudio en el tiempo; *fácticos*, los indicadores deben ser objetivamente verificables; *eficientes*, exactos al expresar el fenómeno; *suficientes*, deben declarar el objeto de análisis, sin ser redundantes; y *flexibles*, con la virtud de adecuarse a la realidad de lo que se pretende medir, lo mismo que a la disponibilidad y confiabilidad de la información. Así:

Los indicadores permiten efectuar seguimiento a las metas sobre presupuestos, acciones, políticas y actividades para continuar, liquidar o repensar caminos a seguir. Por ello, la medición eficaz de éstos determinará, entre otros factores, el éxito o no, de las metas propuestas (...) Se tiene que un indicador es un conjunto de relaciones entre variables que permiten conocer una situación definida en forma continua (es una señal). A través de los indicadores se puede conocer el cambio o el comportamiento de una variable respecto de otra, pero no es una simple correlación sino una causalidad lo que se busca con la medición.<sup>125</sup>

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo<sup>126</sup>, algunos indicadores calculan las dimensiones en el desempeño: eficacia, calidad, eficiencia, economía; y otros miden la etapa del proceso productivo: insumos, procesos, productos (bienes y servicios) y resultados (intermedios y finales). Se establece, en consideración por este organismo, la necesidad de incluir al menos un indicador de tipo “cualitativo” en un proyecto, ejemplo de ello son las opiniones con respecto al desempeño de una propuesta. Lo anterior fortalece vínculos por parte de los beneficiarios. Los pasos para construir un indicador están dados en la siguiente

---

<sup>125</sup> *Ibid.*, p. 9.

<sup>126</sup> Oficina de Gestión de Cartera y Seguimiento de Proyectos – BID, “El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos”, Noviembre 2004. Online. Recuperado de: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad1/lecturas/BID\\_ML.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad1/lecturas/BID_ML.pdf)



relación: analizar el objetivo, cuyo avance se quiere medir; seleccionar aspectos relevantes a medir; enunciar el indicador (nombre y fórmula de cálculo); establecer los medios de verificación; validar el indicador y establecer frecuencias de conjeturas.

Se puede inferir que el indicador de gestión puede llevar a cabo un análisis entre proyectos con el objeto de contrastar los resultados de distintas unidades ejecutoras o de propuestas con similares características; sobre todo, si se tiene en cuenta que los programas sociales atienden a diferentes problemáticas: salud, educación y a diversos grupos vulnerables y en situación de riesgo, cuya gestión demanda ciertas capacidades, como la orientación hacia el desarrollo integral, concertación y negociación, aptitudes para la gestión interorganizacional, actitudes de aprendizaje permanente de la realidad, manejo de las nuevas fronteras tecnológicas y vocación de servicio firme, y compromiso con los objetivos a lograr.

Por eso, como lo establece Cohen y Martínez (s.f.)<sup>127</sup>, el adecuado manejo del sistema de monitoreo y evaluación permitirá a los involucrados en los programas sociales a administrar y ejecutar eficaz y eficientemente estos proyectos a partir de la detección oportuna de los problemas, y del logro de la retroalimentación como un espacio de respuesta a la sociedad civil a través del proceso de rendición de cuentas. En ese proceso se hace oportuna la identificación de los públicos objetivo implicados, encontrando distintos tipos de destinatarios: los actores internos quienes toman las decisiones más relevantes; los actores externos a quienes se les presenta informes sobre el desarrollo del proyecto dada su vinculación contractual; la población que debe ser informada sobre la gestión; y la sociedad civil que demanda un conocimiento de los programas sociales prioritarios.

Es importante comprender que un proyecto no se puede formular sino se sabe cómo se va a evaluar, porque es solo a partir de la metodología que conlleva a este mecanismo que es posible determinar cuál es la información que se debe recoger para su explicación. Por otro lado, se debe recordar que la evaluación ex –post (durante o después de la implementación del proyecto) permite orientar la operación adecuando el diseño realizado o adaptándola a las condiciones cambiantes del contexto.

---

<sup>127</sup> Ernesto Cohen y Rodrigo Martínez, “Manual Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales”, División de Desarrollo Social – CEPAL, (s.f.). Online. Recuperado de: <http://files.ujghpee.webnode.com/200000191-c6b90c7b32/Manual%20Formulacion%20Evaluacion%20y%20Monitoreo%20de%20Proyectos.pdf>

Asimismo, es fundamental reconocer en esa etapa evaluativa ciertas características que facultan que este procedimiento sea objetivo, claro, medible y ajustado a la realidad: *Carácter útil y práctico*: la evaluación debe convertirse en un componente de mejora de la intervención y debe ser concebida hacia la acción; *sistematicidad*: en la fase de recolección de la información; *necesidad de flexibilidad*: en la que tiene que primar esa ductilidad a lo largo de todo el trabajo de valoración; *ajuste a los plazos temporales*: entendiendo que es necesaria una respuesta frente a los tiempos designados con el fin de que pueda contribuir al aprendizaje y la mejora de la operación; *análisis de políticas, planes, programas y proyecto*., nunca de personas y *criterios de evaluación*, con el fin de revisar la eficacia, eficiencia, pertinencia, impacto y la viabilidad; entre otros componentes.

De acuerdo con Tejada<sup>128</sup> son dos los métodos que orientan el proceso de evaluación: métodos cuantitativos y los métodos cualitativos. Los primeros como lo asegura la autora, históricamente predominantes desde la década de los sesenta, y los segundos que surgen como alternativos ante la insuficiencia o indeterminación de los primeros para responder a las inquietudes de administradores, gestores y realizadores de programas de formación. Cada uno de los métodos, anteriormente expuestos, difieren en aspectos como: objeto de evaluación, proceso de recogida, tratamiento de la información, técnicas de investigación, discurso epistemológico, paradigmas y concepciones de la realidad. Estos supuestos son evidentes en los modelos de evaluación que se describen a continuación:

*Modelo de evaluación* orientado hacia los objetivos: este proceso determina la congruencia entre los objetivos y los logros. La metodología es cuantitativa y sus instrumentos se dirigen hacia pruebas objetivas, test estandarizados de entendimiento pedagógico y observación pre-determinada. *Modelo científico de evaluación*, describe si los objetivos han sido alcanzados y de qué manera; determina las razones de cada uno de los éxitos y fracasos; descubre los principios que subyacen en el programa que ha tenido éxito; dirige el curso de los experimentos mediante técnicas que aumentan su efectividad; sienta las bases de una futura investigación sobre las razones del relativo éxito de las técnicas alternativas y redefine los medios que se deben utilizar para

---

<sup>128</sup> José Tejada Fernández, “La evaluación: su conceptualización”, Material en PDF suministrado por Mgr. Erick W. Butrón Untiveros para el módulo Formulación y Gestión de Proyectos, Maestría Comunicación Estratégica. Cohorte No. 6., Universidad Andina Simón Bolívar, Octubre de 2014.

alcanzar los objetivos, así como las submetas, a la luz de los hallazgos de la investigación. *El Modelo de toma de decisiones*, se estructura y se organiza con relación a las decisiones que se deben tomar a lo largo del desarrollo del programa. Delimita a través de los responsables de la toma de decisión, obtiene información y la procesa y suministra la información recogida a los responsables de las decisiones para que éstas sean más racionales. Metodología cuantitativa y sus instrumentos son la revisión de documentos, audiciones, entrevistas, test diagnósticos, visitas y escalas de autovaloración. Y el *Modelo de evaluación respondente*, está orientado hacia la acomodación a las necesidades de los “clientes”. Parte de la idea de que las intenciones pueden cambiar, fomentado una comunicación continúa entre el evaluador y la audiencia con el fin de descubrir, investigar y solucionar problemas. Metodología cualitativa y sus instrumentos son informes, entrevistas, sociodramas y observación.<sup>129</sup>

Con respecto a la participación grupal, Tejada hace referencia y describe tres modelos adicionales que generan la implicación de los actores sociales como protagonistas en el desarrollo del proyecto:

*Modelo de evaluación iluminativa*, se preocupa más por la descripción e interpretación que por la medida y la predicción; se orienta al análisis de los procesos más que al análisis de los productos; la evaluación se desarrolla bajo condiciones naturales o de campo y no bajo condiciones experimentales. Metodología cualitativa y sus instrumentos entrevista y observación. *Modelo de evaluación sin referencia a los objetivos (metas)*, obvia los objetivos del programa, creyendo que, con esta ignorancia por parte del evaluador, será imparcial al evaluar los resultados del programa, tanto los previstos como los no previstos. Se orienta a la recopilación y combinación de datos mediante la definición de unas metas que proporcionen escalas comparativas o numéricas. Metodología cuantitativa – cualitativa y sus instrumentos son: listas de control, test de diagnósticos, entrevistas e informes. Y el *Modelo de evaluación basado en la crítica artística*, se fundamenta en una concepción de la enseñanza como un arte y el profesor asume el rol de artista, apoyándose en el currículum como una realidad cultural que encarna normas y reglas implícitas en dicho sistema. Metodología cualitativa y su instrumento es la crítica artística.<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup> *Ibid.*

<sup>130</sup> *Ibid.*

De acuerdo con el equipo técnico de Análisis y Desarrollo Social Consultores, organismo que funciona en Madrid - España, la *evaluación* permite tomar decisiones a través de la comparación de distintas alternativas. En la vida cotidiana todos los proyectos, sin importar su enfoque: social, productivo, público o privado, requieren de este mecanismo como factor de influencia en la adopción de determinaciones racionales. Se dice que el significado de la *evaluación* difiere según la etapa del ciclo de vida del proyecto en la que se utilice. Si es durante la formulación, proporciona los criterios de decisión para aceptar una propuesta específica u ordenar las alternativas consideradas en función de las relaciones existentes entre sus costos, impacto o beneficio. Si por el contrario se aplica durante la operación, o inclusive en su terminación, posibilita establecer el grado de alcance de los objetivos perseguidos, así como el costo en que se ha incurrido.

En esa dirección, y en correspondencia con la necesidad de reconocer desde las empresas este proceso a partir de sus dinámicas, pero también complementando lo expuesto durante el desarrollo del marco teórico, bajo una perspectiva en esa comunicación comprometida y responsable más inclusiva, se determinarán tres líneas que darán respuesta a las prioridades dialógicas con el entorno en la construcción de los programas de responsabilidad social empresarial ambiental en un entendimiento que no se establece desde una única dirección, sino que encuentra en las iniciativas del otro, caminos de negociación y beneficio mutuo.

Frente a lo planteado, las miradas desde la gestión comunicativa de los autores Guillermo Gutiérrez e Italo Pizzolante Negrón reforzarán esos encuentros con las comunidades. En el marco de la responsabilidad social empresarial ambiental, Dionisio Fernández de Gatta Sánchez y Paul Capriotti aportarán, desde una visión social pero también corporativa, la necesidad urgente de una construcción de conciencia frente a las realidades, que, en esta materia, son urgentes en una reflexión continua. Asimismo, en ese ciclo que requiere el ser humano en su integralidad para aprender y desaprender, es fundamental el acercamiento con el modelo de la Comunicación Estratégica propuesto por Angela Preciado, Haydée Guzmán y Carlos José Losada en las etapas de investigación, planificación, ejecución y evaluación, fases determinantes en ese encuentro y concepción de las propuestas para la consecución de objetivos, que no se sustentan solo en el imperante recurso económico, sino que resuelven su esencia en el fomento de un espíritu solidario y cooperativo.

## 2.2 Marco Histórico

En la línea de tiempo que establece los antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial, es preciso conocer que esta política de pensamiento se da en su fase inicial durante el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX. Es decir, sus primeros vestigios pueden situarse hacia 1920, entendiendo que en años anteriores fueron determinantes acciones de ayuda social donde las organizaciones, además de considerar a los empleados, también se enfocaron en las comunidades. Por eso, en lo que se denominó filantropía o “principio de caridad”, algunos autores como Valenzuela encuentran la génesis de la RSE, cuyas “nociones más elaboradas no datan de más de cuatro décadas”<sup>131</sup>. Este concepto aparecía totalmente desligado de lo que se consideraba la razón de ser de la empresa, ya que en ciertos contextos se determinaba como altruismo dirigido por la iglesia. Al respecto encontramos que:

En ese sentido Lozano y Soler (2000) plantean que en los años veinte se produjeron los primeros avances en la construcción de la idea de RSE como práctica organizacional, y lo relacionan con la problemática social que se estaba viviendo a partir del modelo liberal o de libre mercado de la época. Así, por el incumplimiento de las expectativas del modelo, el cual más que lograr un equilibrio o una mejora para acceder a bienes, propició todo lo contrario, se produjo un desequilibrio en la distribución de la riqueza<sup>132</sup>.

Como una alternativa para solucionar este problema, nacen en esa época las acciones orientadas al humanitarismo que se expresan a través del voluntariado por parte de personas que pertenecían a la nobleza y la burguesía, quienes eran representantes de los diferentes sectores empresariales: comercial, industrial y financiero. Pero es en los años 50 que, en palabras de Correa<sup>133</sup>, la comunidad en general comienza a construir esa conciencia colectiva frente a la capacidad que podría tener el sector privado para influir, y gracias a ello, lograr aportar a la solución de los problemas sociales, al generar un reconocimiento de los daños y riesgos, que con sus prácticas, podían ocasionar al entorno. Por tanto: “Esto generó una

---

<sup>131</sup> Luis Fernando Valenzuela, *Op. cit.*, p. 217.

<sup>132</sup> Faride Crespo, “Entre el concepto y la práctica: Responsabilidad social empresarial”, *Estudios Gerenciales*, 26, 117 (Octubre – Diciembre de 2010): 122.

<sup>133</sup> Juan Guillermo Correa Jaramillo, “Evolución Histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social”, *Semestre Económico* (Medellín), 10, 20 (2007): 90.

presión para que el Estado interviniese imponiendo normas con el fin de gestar protección a los intereses públicos y a los recursos naturales”<sup>134</sup>. Por otra parte, nos dice Crespo que:

Bowen (1953) marca el inicio de un nuevo periodo en la literatura empresarial, puesto que hace especial énfasis en el tema de responsabilidad social, hecho por el cual Carroll (1999) lo hace acreedor al título de padre del concepto de RSC. [...] Bowen (1953) se preguntaba sobre las responsabilidades de la sociedad que podían y debían ser asumidas por los empresarios, teniendo en cuenta que las empresas se constituían en el centro de poder donde se tomaban decisiones que incidían en la vida de los ciudadanos.<sup>135</sup>

Para la década de los sesenta, varias organizaciones, instituciones y el Gobierno generan sus primeros intentos para encontrar un método que posibilite hacer frente a ese cambio social, lo que origina una combinación entre las obligaciones que se suscitan a partir de las normas de la autoridad estatal y la sensibilidad de las empresas. En este punto, y en la permanente interrelación entre el trinomio empresa – Gobierno – sociedad, las decisiones y sus formas de actuación ya no se consideran independientes, sino que se asumen a partir de la influencia o la imposición de los grupos sociales. Así:

Hemos pasado de una filantropía tradicional en la que se hacía un cheque para quien venía a “pedir”, a una relación en la cual las empresas y las organizaciones no gubernamentales empiezan a pensar en cómo pueden interactuar para generar un valor agregado y un impacto social en el país o la comunidad. Las empresas tienen que evolucionar en el concepto de RSE y migrar hacia nuevos tipos de relaciones que van mucho más allá de la pura filantropía y que más bien se centran en interacciones y alianzas entre diferentes sectores de la sociedad<sup>136</sup>.

En esta misma época se destacan las iniciativas de los empresarios norteamericanos Thomas Watson de IBM y David Rockefeller de Chase Manhattan Bank en las que plantean la necesidad de aplicar a sus modelos de negocio la Responsabilidad Social Empresarial. Es así como la ética en las prácticas empresariales surge con fuerza en los años setenta en los

---

<sup>134</sup> *Ibid.*, p. 90.

<sup>135</sup> Faride Crespo, *Op. cit.*, p. 122.

<sup>136</sup> Revista Dinero, “Entrevista al Profesor James Austin de la Harvard Business School”, Bogotá, 2000, p. 65, citado por Juan Guillermo Correa Jaramillo, *Op. cit.*, p. 90.

Estados Unidos a través del pensamiento de autores y actores de diversas fuentes económicas, entre quienes se encontraban teólogos y pensadores religiosos, además de profesores universitarios pertenecientes a escuelas de administración. En este periodo se destaca la idea de la corresponsabilidad que deben tener los negocios para ayudar a la sociedad a lograr las metas básicas<sup>137</sup>. También predomina el planteamiento de Friedman quien, según Crespo, “hace una crítica frente a las obligaciones que se le otorgan a las empresas como las de promover fines sociales deseables, la conciencia social y la obligación de proveer el empleo”<sup>138</sup>. En palabras de Friedman la RSE consiste en: “Conducir los negocios de acuerdo con los deseos de ellos, que generalmente serán deseos de hacer tanto dinero como sea posible ateniéndose a las reglas básicas de la sociedad, tanto en las incorporadas en la ley como las incorporadas en las costumbres éticas”<sup>139</sup>.

Así es como al llegar a la década de los ochenta se genera la integración de un enfoque investigativo que permite la disertación conceptual y el desarrollo de estudios empíricos que determinan básicamente que la RSE no se puede estudiar por fuera o al margen de las prácticas empresariales. Lo anterior sustenta la nueva visión que se da en la época, donde es claro que, al realizar acciones responsables, de cara con los grupos de interés, se está haciendo más que un gasto, una inversión. De esta manera lo plantea Drucker cuando afirma que las actividades orientadas a este objetivo son una oportunidad para las compañías, “ya que es la posibilidad de convertir un problema social en una oportunidad económica en aspectos como la generación de ganancias, la capacidad productiva y las competencias humanas”<sup>140</sup>.

Este periodo se constituye en la oportunidad para dar conocer la teoría de los grupos de interés o *stakeholders*, creencia que permea todos los discursos actuales sobre responsabilidad social. Así:

Una red de relaciones con diversos grupos tales como accionistas, inversores, empleados, clientes y proveedores, con los cuales la empresa adquiere una responsabilidad. No obstante, la denominación de *stakeholder* incluye a todos los miembros que contribuyen o son afectados por

---

<sup>137</sup> Faride Crespo, *Op. cit.*, p. 123.

<sup>138</sup> *Ibid.*, p. 123.

<sup>139</sup> Milton Friedman, “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *The New York Times Magazine* (September 13 de 1970): 2, citado por Faride Crespo, *Op. cit.*, p. 123.

<sup>140</sup> Faride Crespo, *Op. cit.*, p. 123.

las operaciones de la empresa, y además, fundamenta las definiciones de RSE, puesto que lo común a todas ellas es tener presente el impacto que la actuación de la compañía genera en las partes interesadas con el fin de incrementarles sus beneficios y minimizarles sus posibles daños<sup>141</sup>.

Es por esta razón, que Friedman enfatiza su necesidad de darle nombre a los grupos o personas de las empresas para que, al considerar las actividades que involucren a esos actores sociales, se reconozca en ellos, su identidad, en otras palabras, su cara, ese rostro que no puede ser indiferente para las compañías y de esta manera determinar con quienes se está siendo socialmente responsable, permitiendo que las personas sean consideradas en su condición humana y no como una estadística más.

De acuerdo con lo anterior autores, por esa época la RSE en Europa estaba unida a la función estatal de regular el bienestar comunitario. Los antecedentes demuestran que antes de generarse ese cambio, en cuanto a nueva mirada, esta vez más humana e inclusiva, el Estado no asumía una función social, ya que esta responsabilidad solo era delegada a los empresarios a quienes les correspondía apropiarse de un comportamiento paternalista, que fue desapareciendo poco a poco al crearse mutualidades, de los fondos de solidaridad, y de la construcción progresiva del Estado de Bienestar en esta nación.

El impulso político en el ámbito europeo se ha constituido prioritario, siendo la línea de pensamiento común a todas las iniciativas, aquella que se enfoca en proponer la gestión de los *stakeholders* como el instrumento adecuado para el desarrollo de propuestas en responsabilidad social. Se destaca, dentro de este marco, la *Carta de Copenhague*, herramienta usada desde 1988 por numerosas empresas para evaluar sus niveles de RSC. La metodología utilizada para su elaboración se centró en la realización de encuestas y técnicas cuantitativas de carácter grupal (entre empresas). Su principio rector es la creación de valor sostenible para todos los *stakeholders*. Tal y como se sustenta en este documento la principal motivación para la dirección es crear ese *valor* desde los ámbitos interno y externo, no solo para la empresa, sino también para sus grupos de interés quienes forman parte de ella.

---

<sup>141</sup> Romel Diego Castro Herrera, *Indagación sobre el origen del concepto de Responsabilidad Social Empresarial*, Trabajo de grado para optar el título de Maestría en Administración con énfasis en Gestión Humana, Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Santiago de Cali, Abril de 2013, p. 13.



Entre los aspectos que se tienen en cuenta para analizar y evaluar las prácticas corporativas, se encuentran: el compromiso de la alta dirección; identificación de los *stakeholders* clave y legítimos; inicio del proceso de diálogo e interlocución con los públicos objetivo; determinación de indicadores básicos de actuación; monitoreo de prácticas y concordancia con los valores de la empresa; objetivos, presupuesto y plan de acción; preparación, verificación y publicación de informes; reconocimiento de disfunciones; y propuestas de mejora, además de la responsabilidad que asumen los altos mandos en su proceso de gestión.

Pero es hacia 1990 que la *ética de los negocios* irrumpe con fuerza en los esquemas empresariales. La competitividad se convierte en un factor clave para la supervivencia de la organización, entendiendo que a los públicos objetivo se les debe atraer con argumentos diferenciadores. A partir de este ideal se reconoce que una *actitud responsable* es el argumento más sólido dentro de la cotidianidad de las organizaciones. De esta manera, las compañías presentan una imagen transparente frente a la opinión pública, lo que se traduce en beneficio. “Es por ello que surge la necesidad de realizar negocios en un contexto favorable, buscando garantizar un ambiente social donde exista estabilidad, ética, educación y desarrollo. Una nueva filosofía está surgiendo en las economías capitalistas del mundo, impulsada por uno de los grupos de interés más poderosos: los clientes – consumidores”<sup>142</sup>.

Para ese momento, América Latina experimentaba otras prioridades diferentes a las de Europa o Estados Unidos. Los asuntos laborales en esta región no se encontraban contemplados por la mayoría de las legislaciones nacionales, e inclusive el alto nivel de desigualdad en el ingreso, característico de esta zona, exigía que las prácticas de negocios inclusivos fueran urgentes con el fin de brindar nuevas oportunidades a los más pobres y vulnerables de forma práctica, más no paternalista. Muestra de lo anterior es que en algunos países la existencia de ciertos sectores posibilitó ese dominio en la esfera económica, y, por ende, de la RSE, como fue el caso de la minería de Chile y Perú. En el tema sobre el conflicto social y la necesidad de afrontarlo con la ayuda del sector privado se hizo preponderante el poder de este para manejarlo, como sucedió en Colombia. Por tanto:

---

<sup>142</sup> Juan Guillermo Correa Jaramillo, *Op. cit.*, p. 92.

Es evidente que aún existen muchas dificultades que hacen que la RSE evolucione más lentamente que en otros lugares del mundo, como son una menor capacidad institucional, una gobernabilidad corporativa más débil, un clima de negocios menos favorable y una escala de negocios menor. Algunos mercados de capitales están relativamente poco desarrollados con lo cual asuntos como el gobierno corporativo no surgen como prioridad. A pesar de ello existen iniciativas como las de Novo Mercado en BOVESPA (Bolsa de Valores de Brasil) que requiere cumplir una serie de condiciones de gobernabilidad que también da cabida a algunos temas de sostenibilidad en la gestión<sup>143</sup>.

En cuanto al marco regulatorio, para Latinoamérica existe legislación en algunos aspectos como la conservación ambiental, prácticas laborales, protección de los derechos del consumidor, gobernabilidad corporativa y ética en los negocios, sin embargo, “es difícil forzar su cumplimiento y, además, muchas veces su alcance es limitado”<sup>144</sup>. Pero si desde el punto de vista de la gestión se hace referencia, la autora argumenta que aún no se han desarrollado, en su totalidad, herramientas e indicadores de desempeño en RSE, que sustenten las dinámicas empresariales. Por tanto:

La idea errónea de que este tipo de prácticas es un gasto y no una inversión que ofrece retornos en el corto, mediano o largo plazo, ha llevado a muchos empresarios a subestimar la RSE. No obstante, ha empezado a surgir en algunos países de la región metodologías adaptadas a las realidades nacionales que reflejen mejor la situación empresarial y social local, para convencer. Este es el caso de algunos instrumentos desarrollados por algunas de las instituciones destacadas como los indicadores del Instituto Ethos de Brasil; una versión de los indicadores del Instituto Ethos traducidos al español y adaptados a IARSE, en Centroamérica; el manual de indicadores de RSE de la Asociación de Empresarios para el Desarrollo AED en Costa Rica, así como modelos de gestión de RSE para Pymes, destacándose el realizado por la red Foro Empresa o Deres en Uruguay.<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> Estrella Peinado, “RSE en América Latina”, en *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: Manual de Gestión*, editado por Antonio Vives y Estrella Peinado, *Op. cit.*, p. 68.

<sup>144</sup> *Ibid.*, p. 68.

<sup>145</sup> *Ibid.*, p. 69.

Poco a poco el sector privado ha iniciado su transición a un cambio de mentalidad en la necesidad de construir un sector privado más responsable, dadas tres condiciones que posibilitan que este enfoque sea desarrollado. En primer lugar, empresas y líderes empresariales, representantes de multinacionales, que cada vez están más preocupados por la sostenibilidad financiera, social y ambiental. En segundo lugar, organizaciones que por su comportamiento reactivo e irresponsable se han visto impactadas por situaciones negativas que les exige una transformación en sus dinámicas y la necesidad de tener un compromiso directo con sus grupos de interés que permita un beneficio mutuo y de construcción colectiva. Y, en tercer lugar, la existencia de instituciones que apoyan y promocionan iniciativas de RSE, recibiendo la cooperación de personas visionarias.

Unido a este último punto, desde finales de los 90 han surgido numerosas organizaciones que están avanzando en el fomento de la RSE. Confluyen organismos de carácter global como la *World Business Council Sustainable Development*, con capítulos nacionales en casi todos los países de América Latina, o la *Business for Social Responsibility (BSR)*, centrada en Estados Unidos y una de las impulsoras de la creación de la organización paraguas en las Américas, llamada *Foro Empresa*, constituida por 19 instituciones que representan a Argentina, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Estados Unidos, Uruguay y Venezuela.<sup>146</sup>

Es importante destacar que algunas de las corporaciones mencionadas han sido apoyadas en función de los esfuerzos multilaterales por el Banco Mundial, la OEA y el BID. Este último, a través de su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), ha promovido las prácticas responsables mediante investigaciones, publicaciones y apoyo financiero para el fortalecimiento institucional. Para la primera década de 2000 ya se habían producido algunas transformaciones en diversos aspectos tratados por la RSE, como los cambios generados desde los temas laborales hasta iniciativas globalizadoras. De manera paralela se fueron dando nuevos escenarios para la discusión y la crítica con referencia a la ética de las empresas y su implicación en la sociedad. Por eso, importante al debate que plantea la necesidad de

---

<sup>146</sup> *Ibid.*, p. 70.

que la RSE encuentre sus cimientos en el *espíritu ético de la modernidad*, sin dejar a un lado el principio de libertad:

Si bien en el mundo moderno no se puede regular la libertad, sí se debe acudir a la responsabilidad como elemento de configuración de la ética, y construir una base de autonomía personal y de libertad responsable. Este planteamiento se basa en que las acciones de RSE implican deberes, leyes y reglamentos dictados por la jurisprudencia<sup>147</sup>

La revista Forbes, en uno de sus artículos, afirmó con miras a apoyar ese nuevo enfoque desde las dinámicas empresariales, lo siguiente: “el capitalismo ha ganado la victoria sobre otras ideologías en el debate económico. Ahora le falta ganar el debate moral”<sup>148</sup>. Como lo menciona Jordan<sup>149</sup> “el punto clave es que no se trata de propaganda, sino de una búsqueda de competitividad a largo plazo. La realidad es que la relación entre organizaciones y comunidad no descansa sobre la base de que yo gano si tú pierdes; sino, yo gano, si tú ganas en muchos casos”<sup>150</sup>. De esta manera lo sustenta Cano cuando dice:

Las compañías ni siquiera publican que están realizando un programa de ayuda social. Este es el caso del fabricante de aviones, Boeing, que donó un millón de dólares al United Way Fund, después de los ataques al World Trade Center en el año 2001, no querían que la gente interpretara ese gesto de forma equivocada. Entregaron una gran donación, pero tenían el temor de que fuera mal interpretada<sup>151</sup>.

Por eso, organismos como la Comunidad Europea elaboran hacia el 2001 el *Libro Verde de la Unión Europea* con el objetivo de “fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, además de estimular el debate frente a este campo y definir un marco nacionalista para su promoción. Es así como las principales ideas que se encuentran consignadas en este documento se resumen en cinco puntos, presentados por Navarro:

---

<sup>147</sup> Faride Crespo, *Op. cit.*, p. 124.

<sup>148</sup> FORBES, 9 (Septiembre de 2000): 11, citado por Juan Guillermo Correa Jaramillo, *Op. cit.*, 91.

<sup>149</sup> Economista. Profesor emérito de Princeton University y del C.C. Starr Center for Applied Economics de New York University. Sus contribuciones a la economía se centran en dos áreas: el modelo de Tobin – Baumol y su teoría del crecimiento económico.

<sup>150</sup> Juan Guillermo Correa Jaramillo, *Op. cit.*, 92.

<sup>151</sup> Carlos Gustavo Cano, *EL Tiempo*, Bogotá (7 de febrero de 2006): 15, citado por Juan Guillermo Correa Jaramillo, *Op. cit.*, pp. 92-93.

1. Voluntariedad del informe de RSC, que debe cubrir aspectos de la dimensión interna y externa de la organización. *Aspectos internos*: Gestión de RRHH, salud y seguridad en el trabajo, adaptación al cambio, gestión del impacto ambiental. *Aspectos Externos*: relaciones con las comunidades locales, socios comerciales, proveedores, consumidores, Derechos Humanos, actuaciones concretas ante problemas ecológicos mundiales.
2. Prácticas de RSC creíbles y transparentes, básicamente a través del uso de Informes, Auditorías éticas y sociales, Etiquetas sociales y ecológicas e Inversiones socialmente responsables.
3. Diálogo con los *stakeholders*: Creación del Foro Multistakeholder: conformado por los representantes europeos de los empresarios, trabajadores, consumidores, sociedad civil, asociaciones profesionales y redes de empresas. El resto de los participantes constituido por observadores.
4. Apoyo y coherencia con los acuerdos internacionales existentes (normas de la OIT, directrices de la OCDE para multinacionales, Pacto Mundial).
5. Utilización de la Triple Cuenta de Resultados en temas económicos, sociales y ecológicos, como base de los informes y memorias.<sup>152</sup>

La RSE no es nueva en Colombia, se afirma que ha tenido una prolongada y rica trayectoria cuyos alcances se han dado a conocer paulatinamente. Esta comenzó a desarrollarse con la presentación de balances sociales, poco estructurados como lo señala Valenzuela, y la creación en los años 60 de fundaciones entre las que se encontraban: Codesarrollo, Fundación Carvajal, Fundación Corona y la Fundación para la Educación y el Desarrollo Social (FES). Dice el autor:

Se afirma que somos uno de los países más felices del mundo, a pesar de que vivimos en un entorno violento donde existen grandes índices de pobreza y hambruna, cifras inimaginables, pues el 13% de la población infantil sufre algún grado de desnutrición. Lo anterior sumando a las consecuencias que ha generado el conflicto armado. No obstante, las cifras muestran que la economía creció en un 6,8%, la pobreza se ha reducido, pues pasó del 55% al 45%, lo que implicaría que supuestamente 4 millones de colombianos superaron la pobreza, aunque aún

---

<sup>152</sup> Fernando Navarro García, *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*, Madrid, ESIC Editorial Madrid, 2008, pp. 139-140.

mueren niños de hambre u otros que sólo tienen una comida o acaso consumen una ración al día, mientras que otros padecen el maltrato infantil, cuya violencia intrafamiliar sigue en aumento<sup>153</sup>.

Aunque no solo en este aspecto, sino en otros, el panorama puede ser desalentador, “los aportes del sector privado para la construcción de la sociedad no son sólo intervenciones directas, sino que también se constituyen en formas particulares de financiar programas estatales e inversiones que se canalizan mediante organizaciones sin ánimo de lucro, cuyos aportes son aprovechados”<sup>154</sup>. Lo anterior se da porque las empresas consideran necesario, en primer lugar, asumir un compromiso responsable frente a la comunidad. Este nuevo enfoque se sustenta en estudios como el realizado en 2004 por ANIF, cuyos resultados mostraron, de 850 empresas afiliadas, el 50% de 98 que dieron respuesta a la encuesta, realizan balance social, un tercio elabora informes de gestión social y tres de cada cuatro hacen aportes a fundaciones. Así:

En segundo lugar, el sector privado creó una serie de programas voluntarios que posteriormente se convirtieron en ley y que hoy financian directamente tanto organizaciones no gubernamentales como estatales. Estas son cajas de compensación familiar, organizaciones son fines de lucro con origen y financiación por parte de las empresas que tienen 183.676 empresas afiliadas y 3.547.610 trabajadores, que junto a sus familias alcanzan 9.846.031 personas beneficiadas.<sup>155</sup>

En esa misma línea los programas empresariales que se han generado a través del tiempo responden a las necesidades latentes de la ciudadanía. En la memoria histórica se encuentra el aporte de ACOPI gremio que se creó hacia 1952 con la finalidad de dar respuesta a las necesidades de los pequeños empresarios, promovió la constitución de lo que se conoce actualmente como *cajas de compensación familiar* para estos grupos de interés, lo que demostró junto al subsidio otorgado a diferentes hogares, que estas iniciativas se constituían en opciones para mejorar la calidad de vida de los colombianos. Por otro lado, es importante mencionar el proyecto *Atención preescolar del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar*

---

<sup>153</sup> Ariane Illera Correal, “El significado de la responsabilidad social empresarial”, *Gestión y Sociedad*, Ediciones Unisalle, 2 (2009): 97.

<sup>154</sup> *Ibid.*, p. 98.

<sup>155</sup> *Ibid.*, p. 98.

(ICBF), inspirado en modelos de algunas empresas que decidieron generar un espacio de atención, en las instalaciones de las fábricas y oficinas de algunas compañías, a los hijos pequeños de las madres trabajadoras.

Durante el gobierno de Carlos Lleras Restrepo (1966 – 1970) se extendió esta iniciativa a las demás empresas con dos modificaciones: dejó de ser voluntario y las guarderías no estarían ubicadas exclusivamente en las compañías, sino en los barrios de bajos ingresos. En la actualidad esta modalidad cuenta con diversidad de alternativas, y aunque no cubre la totalidad de la población contribuye a disminuir, en alguna medida los altos índices de desnutrición del país.<sup>156</sup>

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) también se ha constituido en un ejemplo de compromiso social, este organismo brinda formación técnica y vocacional mediante su programa estatal en cuya promoción participó el sector privado. Pero ha sido en el *pago de primas* a partir de la experiencia de empresas particulares, que el gobierno se ha visto obligado a legislar para extender esta iniciativa al resto de entidades que conforman el sector privado mediante la cancelación a los trabajadores de prestaciones sociales como un derecho fundamental.

En Colombia las diferencias entre tener trabajo y no tenerlo en el sector formal es mayor debido a la protección social a la cual tiene derecho el empleado. En los últimos años se ha tratado de disminuir esta brecha, pues no acceder a un seguro de desempleo o a pensiones por parte de quienes no tienen un empleo en el sector formal es un asunto crítico. En cuanto a la salud la coexistencia de un régimen contributivo y un régimen subsidiado disminuye las diferencias.<sup>157</sup>

Por tal razón, las empresas en sintonía con las necesidades de quienes conforman su entorno construyen relaciones para brindar respuesta a sus prioridades. Desde *las acciones sociales en cuanto a quién atiende a la población* se encuentran las experiencias de *Crepes & Waffles*, organización que se ha preocupado por optimizar las condiciones básicas de sus empleadas, que para el caso son madres cabeza de familia. Esta compañía consciente de la importancia del tema salud, empieza a vincular a sus colaboradoras al sistema de medicina

---

<sup>156</sup> *Ibid.*, p. 99.

<sup>157</sup> *Ibid.*, p. 99.

prepagada y educación, iniciando un proceso de dignificación en la existencia humana, tomando como punto de referencia su desarrollo en el ámbito laboral. El *Grupo Empresarial Bavaria* destina sus esfuerzos a fortalecer el programa de cultivadores de frutas, una iniciativa que incluye capacitación, apalancamiento financiero, acompañamiento técnico y aseguramiento en la compra de la cosecha a precios estables y de mayor accequibilidad. Por otra parte, *Acopi*, *Andi* y *Fenalco*, gremios que agrupan a los pequeños industriales, empresarios y comerciantes, respectivamente, deciden concertar “un acuerdo unificado de las buenas prácticas empresariales, comerciales y defensa del consumidor”, con el propósito de establecer reglas claras entre proveedores y grandes superficies. Para *Homecenter* su foco de interés se direccionó a programas de capacitación para clientes y maestros de obra frente al uso adecuado de herramientas y artículos ofrecido por esta línea de almacenes.

Ahora bien, de acuerdo con Illera, a partir de las *acciones en cuanto a los temas o necesidades*, entendiendo este enfoque desde los diferentes frentes sociales como la transformación de la educación, la salud, nutrición, la protección de la infancia, vivienda, desarrollo productivo, la paz, la justicia, la transparencia y el fortalecimiento institucional, el arte y el medio ambiente, se reconoce la participación activa de diversos organismos: *Meals de Colombia* ha contribuido con la educación en el país al capacitar a un centenar de directivos empresariales en temas de gestión de calidad; como resultado de esta propuesta en el 2002 se formaron grupos de trabajo en cerca de 189 colegios tanto públicos como privados. De la misma forma, varias cadenas de grandes superficies, como el *Éxito*, han apoyado la creación y el funcionamiento de los bancos de alimentos gracias a su política de desarrollo social y compromiso con las comunidades menos favorecidas. En contraste, la Fundación Compartir ha orientado sus prácticas responsables a desarrollar proyectos de vivienda:

Transparencia por Colombia a través del “Programa Empresarios contra el soborno” incluye entre otros pactos de integridad, acuerdos voluntarios en procesos de contratación con recursos públicos. En cuanto al tema de rendición de cuentas y seguimiento al Estado, la *Fundación Corona* ha impulsado proyectos entre los que se encuentra “Bogotá cómo vamos”, el cual hace seguimiento a los cambios en la claridad de vida de los ciudadanos generados mediante políticas, programas y proyectos desarrollados por el gobierno de la respectiva ciudad. En aspectos medio ambientales *ACESCO* tiene programas para el uso racional y eficiente del agua, como también la creación de



iniciativas que contribuyen a la disminución de los desechos industriales y reutilización de las fuentes generadoras de calor en los procesos manufactureros.<sup>158</sup>

Frente a las *acciones en cuanto a la forma de intervención social* se ha podido determinar que se ha pasado de una estructura con fines caritativos a una inversión que piensa en el colectivo. En Colombia existen diferentes formas de inversión y de impacto en la sociedad. La primera de ellas posibilita la creación de programas propios al interior de la empresa. La segunda se enfoca en establecer organizaciones separadas, que para el caso tienen que ver con fundaciones, asociaciones y corporaciones. La tercera orienta la participación de iniciativas sociales lideradas por el gremio o con la intervención de programas gubernamentales. Y en última instancia, se encuentran las entidades cuyos aportes se canalizan mediante organizaciones sin fines de lucro. Así: “Algunas empresas han tratado de integrar la estrategia social a sus negocios; esto se conoce como *Filantropía Estratégica*, mediante la cual no sólo aumenta la probabilidad de supervivencia de la intervención, sino que provee una experiencia y una logística capaz de lograr mayor competitividad”<sup>159</sup>. A continuación, se presenta una tabla en la cual se sintetizan las expresiones de RSE en Colombia en el siglo XX.

Tabla 1. Expresiones de RSE en Colombia durante el siglo XX.

Período	Expresiones RSE
<b>1900-1960</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1911: La Fundación Social es instituida por el Padre José María Campoamor, sacerdote jesuita español.</li> <li>• 1920: Fabricato, empresa que se destaca por el control religioso de trabajadoras en seminternados católicos. En otras empresas antioqueñas, no sólo textileras, así como en el resto del país con desigual intensidad, el empresariado de la temprana industrialización intentó aplicar métodos paternalistas que se articularían con la fe religiosa de los trabajadores. Los casos de Coltejer, de las trilladoras de café o de Coltabaco, sólo para mencionar algunos ejemplos donde la mano de obra femenina fue predominante en las primeras fases de la industrialización, manifiestan la existencia de tácticas patronales similares a las de Fabricato, aunque con grado</li> </ul>

<sup>158</sup> *Ibid.*, p. 101.

<sup>159</sup> *Ibid.*, p. 101.

---

diferente de éxito. Estas prácticas empresariales y su correlato laboral no fueron exclusivas de empresas con mayoría de mujeres. Industrias en donde sólo se contrataban hombres, como Bavaria, tuvieron en sus inicios rasgos paternalistas clericales.

- 1945: La ANDI apoya la construcción del pabellón Infantil del Hospital San Vicente de Paul en Medellín.

- 1949: En la salud, el proyecto más ambicioso de la ANDI fue la creación del Hospital ANDI, el cual sería dotado por la Fundación Hospital Pablo Tobón Uribe, entidad que se haría cargo de la administración del hospital al recibirlo en donación desde 1957.

- 1950: La ANDI impulsa la creación del Instituto Colombiano de Especialización Técnica en el Exterior (Icetex).

- 1952: Consciente de la responsabilidad social del empresario para la comunidad, la asamblea general de la ANDI establece la “cuota social ANDI”, de la cual surgirían fondos de carácter social, primero en Barranquilla y luego en Bogotá, Cali y Medellín (1959). Estas fundaciones privadas de utilidad común, con patrimonio independiente, se encargarían de colaborar en distintas iniciativas de interés social.

- 1957: El gobierno crea el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), propuesta que venía siendo promovida por la ANDI y ACOPI desde principios de la década. Los empresarios con un mínimo de 20 empleados y con un capital mínimo determinado en la época, empezaron a aportar el 1% del valor de sus nóminas mensuales. El gobierno también crea el Sistema de Subsidio Familiar como otro aporte parafiscal que consigna a las cajas de compensación el 4% del valor de las nóminas empresariales (ANDI, 1994).

---

## 1960-1970

- La legislación tributaria estimula la creación de fundaciones al permitir que las donaciones sean objeto de deducción de impuestos. Surgen fundaciones de origen empresarial que hoy se mantienen y sobresalen por la cantidad y calidad de sus intervenciones: la Fundación Mario Santo Domingo (1960, Barranquilla), Fundación Codesarrollo (1960, Medellín), Fundación Carvajal (1961, Cali), Fundación Santa Helena (hoy Fundación Corona, 1963 en Medellín), Fundación para la Educación Superior (FES, 1964 en Cali), Fundación Antonio Puerto (1964, Boyacá).

- A finales de esta década la responsabilidad social empieza a ser estudiada académicamente al crearse una maestría en la Universidad del Valle, con el propósito de formar dirigentes con alta calidad técnica y énfasis en su formación humanística.

---

- 1977: Fabricato y Enka realizan su primer balance social.

---

<b>1970-1980</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1977: Incolda y FES patrocinan la realización del estudio “Hacia un nuevo compromiso del empresariado colombiano”. Durante los años siguientes estas dos organizaciones promueven diversos seminarios y estudios sobre el tema.</li> <li>• 1979: La ANDI desarrolla un modelo de balance social, con la colaboración de entidades que ya habían desarrollado su modelo propio como Enka, Fabricato, Confama y Finsocial (Barrera, 1999, p. 52).</li> </ul>
<b>1980-1990</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1985: La ANDI junto con la OIT elaboran el Manual de Balance Social para Colombia.</li> </ul>
<b>1990-2000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1991: Catorce organizaciones gremiales en Colombia se agrupan en el Consejo Gremial Nacional. Estos mismos gremios, a través del denominado “Compromiso Guaymaral” de junio de 1993, deciden reorganizarse y fortalecer la acción del consejo con la misión de consolidar la función social de los gremios en el país. A partir de la integración gremial en agosto de 1993, se reúnen para constituir la Fundación Colombia Empresaria.</li> <li>• 1992 Constitución del Centro Colombiano de Filantropía (CCF) por parte de la Fundación Social y la Fundación Interamericana. Su misión es promover la filantropía en el país a través de proyectos de desarrollo social en que se comprometieran recursos del sector empresarial.</li> <li>• A lo largo de la década, el sector privado impulsa la creación de corporaciones que son estratégicas para el desarrollo de algunos sectores y temas: Corporación Calidad, Corporación Innovar, Corporación Mixta para el desarrollo de la Educación, Consorcio para el Desarrollo Comunitario, Transparencia por Colombia, Corporación Excelencia en la Justicia y la Fundación Ideas para la Paz.</li> </ul>
<b>2000-2004</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2001: Compartamos con Colombia se crea por parte de una docena de firmas de consultoría, para contribuir con el fortalecimiento de organizaciones sin fines de lucro.</li> <li>• 2002: Creación de la Fundación Empresarios por la Educación por parte de 76 empresas y 24 empresarios que aprovechan la experiencia de las corporaciones mixtas apoyadas en diversos temas.</li> <li>• 2004: Adhesión de 54 empresas al capítulo nacional de Global Compact.</li> </ul>

Fuente: Gutiérrez, Avella y Villar.<sup>160</sup>

<sup>160</sup> Roberto Gutiérrez, Luis Felipe Avella y Rodrigo Villar, *Aportes y desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia*, Bogotá, Edisoma, 2006, p. 45-47.

### 2.3 Marco Normativo

Como punto de partida y ante la prioridad de evidenciar las prácticas responsables de las organizaciones se crearon las *Memorias de Sostenibilidad*, una forma de comunicación externa y transparencia. Por eso cuando se hace referencia a *La Triple Bottom Line* (“Triple Balance”, “Triple base” o literalmente “Triple Línea de Base”) se asume este término desde la construcción de informes para mostrar resultados de las empresas medidos en términos *económicos, ambientales y sociales*. Así: “Se presentan voluntariamente, de ahí su carácter ético, no hay ninguna ley que obligue a ello, sin embargo, es una manera de hacer evidente el compromiso de las compañías con el desarrollo sostenible”.<sup>161</sup>

Estos informes surgieron, inicialmente en Europa y después fueron adoptados por Estados Unidos. Las estadísticas dicen que en Europa Occidental el 68% de las multinacionales consideran fundamental dentro de sus prácticas, elaborar esta clase de Memorias y el 41% de los empresarios las realizan en Estados Unidos. A continuación, una síntesis de los ámbitos de actuación de la RSC.

Tabla 2. Ámbitos de actuación RSC

Variables	Medidas	Aspectos
<b>Nivel Financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilidad.</li> </ul>	Referido no solo a la ganancia, sino a principios y valores en los que se asienta la estrategia o conducta de la compañía, es decir, la sostenibilidad de sus negocios y su “capital humano”.
<b>Nivel Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimizar riesgos.</li> <li>Reducir y eliminar impactos ambientales.</li> </ul>	El impacto de sus productos u operaciones sobre el ambiente, además de la naturaleza de sus emisiones y desechos y cómo los está manejando.
<b>Nivel Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones conforme a las Expectativas de la</li> </ul>	Entre otros, diversidad étnica y de género, horas de trabajo y salarios,

<sup>161</sup> Fernando Navarro García, *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid, ESIC Editorial Madrid, 2008.

---

Sociedad (licencia social seguridad del personal y su para operar). contribución hacia los servicios e instalaciones comunitarias.

---

Fuente: Navarro García <sup>162</sup>

El panorama internacional sobre normas y reglamentos, en los últimos años ha posibilitado la construcción de significativas directrices y pautas de actuación en los campos antes mencionados, en cooperación con organismos de diferentes países que mantienen su preocupación por consolidar prácticas responsables en la cotidianidad de las empresas.

Tabla 3. Convenios, estatutos o normas internacionales

CONVENIOS, ESTATUTOS O NORMAS	ÁMBITO DE ACTUACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>El Pacto Mundial (Global Compact)</b>	Social	Se corresponde con una idea promovida por Kofi Annan, durante la Cumbre Económica Mundial de Davos (1999). No es un instrumento regulador que plantea normas legales o cede certificaciones, pero si se constituye en un compromiso voluntario para aquellas entidades que se adhieren a él en cumplimiento de sus diez (10) principios enmarcados en cuatro actividades prioritarias: Desarrollo de iniciativas conjuntas para las buenas prácticas empresariales; creación de foros de diálogo y redes de colaboración; promoción de un foro activo de educación y aprendizaje para promulgar valores; creación de redes y plataformas locales y nacionales que fomenten el estudio mutuo entre empresas.
<b>Principios de Derechos Humanos para empresas de Amnistía Internacional</b>	Social	<i>Amnistía Internacional</i> ha elaborado una lista de control preliminar de principios en este ámbito de actuación como ayuda para las empresas que pertenecen al sector multinacional, entre ellos se destacan: Declaración Universal de los Derechos Humanos; Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT); Principios Básicos de Naciones Unidas (ONU) para el Empleo de la Fuerza y las

---

<sup>162</sup> *Ibid.*, p. 142

		Armas de Fuego y Declaración Tripartita sobre Empresas Multinacionales y Política Social de la OIT.
<b>Los Principios Global Sullivan de RS</b>	Social	Toman su nombre del Reverendo Thomas Sullivan quien en 1977 desarrollo estos Principios con la iniciativa de preservar y promover los Derechos Humanos y la igualdad de oportunidades por parte de las empresas que operaban en la Sudáfrica de la segmentación racial.
<b>Convenio 29 (1930)</b>	Social	Dispone la eliminación del trabajo forzoso en todas sus formas, si bien se admiten algunas excepciones (servicio militar, trabajo penitenciario controlado, catástrofes, etc.).
<b>Convenio 87 (1948)</b>	Social	Libertad sindical y protección del derecho de sindicación, sin autorización previa, ni injerencia de las autoridades públicas.
<b>Convenio 98 (1949)</b>	Social	Derecho de sindicación y negociación colectiva, extendiendo el derecho a su protección efectiva.
<b>Convenio 100 (1951)</b>	Social	Igualdad de remuneración (entre hombre y mujer) por un trabajo de igual valor.
<b>Convenio 105 (1957)</b>	Social	Abolición del trabajo forzoso, prohibiéndolo como medida de coerción política o educativa; como medida disciplinaria, etc.
<b>Convenio 111 (1958)</b>	Social	Discriminación en el trabajo (empleo y ocupación) por razones de raza, sexo, religión, etc.
<b>Convenio 138 (1973)</b>	Social	Edad mínima para acceder al empleo en 15 años o no inferior a la edad a la que cesa la enseñanza obligatoria. Ratificado por 120 países.
<b>Convenio 182 (1999)</b>	Social	Sobre peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento militar forzoso, esclavitud, prostitución, pornografía y otro tipo de actividades ilícitas. Complementa al Convenio No. 138. Ratificado por 130 países, lo que constituye cifra record de ratificaciones dentro de los países miembros de la OIT.
<b>La SA 8000</b>	Social	Norma certificable orientada a las condiciones laborales desarrolladas por la empresa. Siendo un estatuto internacional sobre el lugar de trabajo y el proceso de seguimiento, lanzada por <i>Social Accountability In ternational (SAI)</i> , ayuda a las

		empresas a desarrollar y gestionar sistemas de responsabilidad social en instalaciones propias o de proveedores.
<b>El Código Básico de la Ethical Trading Initiative (ETI).</b>	Social	Norma de Comercio ético, que se enfoca en las alianzas de empresas, organizaciones sindicales, y ONG'S de Gran Bretaña comprometidas a trabajar para fomentar buenas prácticas laborales mediante el uso del Código ETI.
<b>OSHAS 18000</b>	Social	Primera norma del ámbito mundial para la certificación de Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para controlar sus riesgos ocupacionales y mejorar su desempeño en esa área.
<b>Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social de la OIT</b>	Social	Adoptada en 1997. Esta norma ofrece directrices para las empresas multinacionales, a los gobiernos, organizaciones patronales y sindicatos en áreas como el empleo (igualdad de oportunidades, seguridad en el empleo), la formación, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales (salarios, beneficios, edad mínima, salud, salud y seguridad, libertad de asociación y negociación colectiva, consulta, revisión de quejas formales, conciliación de disputas laborales).
<b>Declaración relativa a los principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de la OIT</b>	Social	Adoptada en 1998. La Declaración tiene sus cimientos en la Cumbre Mundial para el Desarrollo Social de 1995 en Copenhague, donde los jefes de Estado mundiales reafirmaron la aplicación universal de los Derechos básicos de los trabajadores. El estatuto supone un renovado compromiso político por parte de los Estados Miembro de la OIT hacia el respeto, el fomento y el cumplimiento de los derechos laborales fundamentales: Libertado de asociación y derecho a la negociación colectiva, eliminación del trabajo forzado, abolición del trabajo infantil y lucha contra la discriminación.
<b>AA 1000 (AccountAbility): Marco de compromiso de la parte interesada</b>	Financiero.	Está herramienta creada en 1999 tienen como propósito mejorar la rendición de cuentas y el funcionamiento de las organizaciones mediante la integración de las partes interesadas en el proceso de toma de decisiones y en las actividades diarias. La norma asiste a la organización en la definición de indicadores, objetivos y metas, la medición del

	progreso respecto a dichas metas, la auditoría, el informe de rendimiento y establecimiento de mecanismos de <i>feedback</i> .
<p><b>Los principios Caux – Caux Round Table Principles for Business.</b></p>	<p>Financiero. La mesa de los principios Caux fue fundada en 1986 por Frederik Philips, ex – presidente de Philips Electronics, y por Oliver Giscard d’Éstaing, vice – presidente del INSEAD, con el fin de reducir las crecientes tensiones en el comercio internacional, minimizando las amenazas socio – económicas a la paz y su estabilidad. Los principios fundamentales son: “<i>kyosei</i>” concepto japonés vivir y trabajar juntos, lo mismo que la dignidad humana.</p>

Fuente: Elaboración propia basado en Navarro García<sup>163</sup>

Para efectos de esta investigación el marco normativo concentrará sus esfuerzos en el ámbito de actuación dirigido a los *Derechos Medio Ambientales: la Responsabilidad Ecológica* comprendiendo de acuerdo a lo que manifiesta Navarro García:

Hace unos años la amenaza era puramente especulativa y teórica, pero desde hace poco tiempo los efectos inmediatos de la agresión del medio ambiente se está empezando a percibir claramente por el ciudadano: cambio climático (inviernos cálidos en España en el año 2007; veranos sofocantes en el norte de Europa, deshielo polar, entre otros sucesos), fenómenos atmosféricos extraordinarios (huracán *Katrina*, vendavales en el otoño europeo de 2007), desertificación de zonas antaño fértiles, agotamiento de los recursos hídricos (“guerras del agua”) son algunas pruebas tangibles de que el hombre de una forma suicidamente irresponsable puede herir de muerte a su entorno natural.<sup>164</sup>

De acuerdo con el anterior panorama, y ante la amenaza latente ,Navarro García es enfático en precisar que en algunos contextos existe una *neurosis* que impide que las empresas tengan el conocimiento entre lo que está bien o mal, lo que es “una clara disonancia entre lo que se piensa y lo que se hace”<sup>165</sup>. Las razones que sustentan esta premisa se hallan en las siguientes reflexiones: *desde lo económico*, costos excesivos para la “reconversión” o

<sup>163</sup> Fernando Navarro García, *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid, ESIC Editorial Madrid, 2008.

<sup>164</sup> *Ibid.*, pp. 166-167.

<sup>165</sup> *Ibid.*, p. 169.



adaptación de sistemas; *mimetismo con el resto del sector*, que producen los efectos perversos de lo que se conoce como el “Dilema del Prisionero” generando una desventaja competitiva si el grupo no actúa igual; *insuficiente responsabilidad institucional*, permisividad por parte de la Administración Pública al no querer perjudicar un sector por considerarlo clave en la economía regional; *autismo social*, para el empresario la responsabilidad ecológica es un “pasivo”, es decir no aporta rentabilidad a la cadena de valor dentro de sus prácticas. Por tanto: “el medio ambiente no es algo “externo” a la empresa, y especialmente en este aspecto hay que actuar con criterio de justicia inter – generacional: actúa siempre de forma que los efectos de tu acción no sean destructivos para las posibilidades futuras de la vida”<sup>166</sup>.

Desde el 2000 el discurso medio ambiental ha tomado otros rumbos, construyendo conciencia y permeando las políticas empresariales y gubernamentales. Es así como la economía y la ecología actualmente no riñen y el mejor ejemplo de este escenario es el que presenta Navaro García al mencionar el Foro Económico de Davos, evento realizado en enero de 2007 y cuya temática central fue el cambio climático. Dice al respecto:

El *Informe Stern* (por su autor, Sir Nicholas Stern, Asesor del Tesoro británico) advierte que el costo de limitar los gases de efecto invernadero supone el 1% del PIB Mundial y que, de no realizar este esfuerzo inversor para evitar el cambio climático, la economía mundial tendría pérdidas del 20%. Las propuestas de Stern pasan por gravar con impuestos globales la emisión de gases de efecto invernadero. En marzo de 2007, el parlamento español ha aprobado una ley de protección medio ambiental en la que se incrementan sustancialmente las multas y responsabilidades de las empresas infractoras. Es evidente que la mayor sensibilización ciudadana y los efectos patentes del cambio climático están forzando a los gobiernos de los países desarrollados a endurecer paulatinamente sus legislaciones.<sup>167</sup>

### **ISO 14000**

Esta norma es certificable y se encuentra gestionada por la *International Organization for Standardization (ISO)*. Después del significativo impacto que tuvo la ISO 9000, en 1993 el Comité Europeo de Normalización establece un acuerdo con la ISO para trabajar como

---

<sup>166</sup> *Ibid.*, p. 170.

<sup>167</sup> *Ibid.*, p. 171.

aliados en el desarrollo de normas que regularán la gestión medioambiental. En ese orden de ideas, el estatuto es aplicable a todo tipo y tamaño de la organización, estableciendo los requisitos necesarios para implantar y administrar un sistema de gestión del medio ambiente en una empresa y su entorno. Lo anterior, se traduce en aquellos impactos que, desde este campo de actuación afectan el aire, agua, tierra, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones. Al evaluar una organización bajo esta regulación, los auditores tendrán fijar especialmente su atención en aspectos como: emisiones atmosféricas, vertidos al agua, residuos, contaminación al suelo, empleo de materia prima y recursos naturales y otras cuestiones medioambientales locales que afecten a la comunidad.

### **LA ETIQUETA ECOLÓGICA EUROPEA – ECO – LABEL**

Representa como su nombre lo indica una etiqueta o sello aplicable en los países de la Unión Europea, que garantiza que un producto ha sido estudiado y valorado en un alto nivel de eficiencia en términos medioambientales con respecto a los otros artículos. Se aclara que dentro del proceso lo que se valora es su bajo impacto en el medio ambiente, pero no su incapacidad total para hacer daño.

Esta etiqueta, establecida mediante Reglamento Europeo CEE 880/1992 “para promover la fabricación y uso de productos que tengan impacto menor sobre el medio ambiente, y proporcionara a los consumidores una mejor información sobre las repercusiones ecológicas de los productos”; pretende ser compatible con los sistemas nacionales de etiquetado ecológico. Su validez, una vez otorgada a la empresa, es para todos los países de la Unión Europea. Aunque es una etiqueta de carácter voluntario, una diferencia con otros sellos medio ambientales es que la certificación está a cargo de organismos de carácter público. Es concedida por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación).<sup>168</sup>

ECO – LABEL cumple de acuerdo a disposiciones con los objetivos que se relacionan a continuación:

- Desarrollar una política de fomento de productos limpios.
- Promover la valoración del impacto ambiental de los productos durante su ciclo de vida.

---

<sup>168</sup> *Ibid.*, p. 173.

- Dar a conocer a los consumidores y usuarios alternativas menos perjudiciales desde el punto de vista ambiental.
- Potenciar mejoras en la gestión de desechos y antiguos vertederos.
- Fomentar la investigación de técnicas menos contaminantes que den lugar a innovaciones dentro del mercado.

Se considera importante recordar que este sistema de etiquetado no es aplicable a alimentos, bebidas, ni medicamentos. Es adaptable solo en las siguientes categorías: Pinturas y barnices, barnices de interior, frigoríficos, lavadoras y lavaplatos, ordenadores personales, bombillas eléctricas, productos textiles, camisetas, colchones, calzado, detergentes para ropa, papel de cocina e higiénico, papel para copias, productos de papel tisú y enmiendas del suelo.

La primera empresa en el mundo que obtuvo en el 2003 la etiqueta ecológica europea ECO – LABEL fue Cerámicas Diago, con su línea pavimentos porcelánicos de la Colección Diago Gallery. La evaluación de estos productos determinó que habían sido fabricados reduciendo el consumo de energía y agua; generaban menores repercusiones de extracción en los hábitats y recursos naturales, además de hacer posible una reducción en las emisiones a la atmósfera y al agua.

### **FSC – LA CERTIFICACIÓN FORESTAL**

El sistema de certificación forestal FSC (*Forest Stewardship Council*) se constituye en una norma que promueve la mejora en la gestión forestal y conservación de los bosques del planeta. Es administrada por un Consejo de Manejo Forestal fundado en 1993 con base a líderes de organizaciones ambientalistas pertenecientes a todos los sectores en 25 países. En ese orden de ideas, su principal actividad se centra en verificar el trabajo de las entidades certificadoras que realizan la inspección de la gestión forestal o de la cadena de transformación. En España, el FSC es una marca que cuenta con prestigio y credibilidad en organizaciones como Greenpeace, WWF – Adena, Ecologistas en Acción, Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), el sindicato CC.OO., la Coordinación de Comercio Justo y la Coordinadora Nacional de ONG´s para el Desarrollo, entre otras.

Un estudio elaborado por la OCU y WWF/Adena, señala que un 40% de los compradores españoles está dispuesto a pagar hasta un 14% más por un mueble para proteger los ecosistemas

actuales. Otro informe realizado por *Greenpeace*, basado en los datos aportados por 12 empresas suecas productoras de madera, indica que entre 1998 y 2002 la demanda de madera certificada por el FSC se incrementó en España un 700%, aunque esta cifra solo representa el 0,12% del volumen total de madera aserrada importada por este país con el sello antes mencionado. Se calcula que a nivel mundial existen unos 78 millones de hectáreas de bosques certificados bajo este sistema y su presencia se extiende por 82 naciones.<sup>169</sup>

### **FSC – LOS PRINCIPIOS CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economics)**

Los principios CERES antes denominados *Principios Valdez* son un *código corporativo* modelo de conducta medio ambiental creados por la Coalición para Economías Medio ambientalmente Responsables (en inglés CERES), una liga de inversores, fideicomisarios de pensiones públicas, fundaciones, sindicatos de trabajadores y grupos medio ambientales, religiosos y de interés público. Sus diez principios incluyen la protección de la biosfera, uso sostenible de recursos naturales, reducción y disposición de desechos, conservación de la energía, reducción del riesgo, productos y servicios seguros, restauración medio ambiental, información al público, compromiso de la dirección, auditoría e informes.

### **ISO 26000**

Se corresponde como una Norma Internacional que ofrece una guía en RS. Diseñada para ser usada por organizaciones de todo tipo, públicas o privadas, en las naciones desarrolladas como aquellas que se encuentran en desarrollo, así como en las economías de transición. El estatuto direcciona sus esfuerzos hacia la prioridad que tienen las empresas de operar de manera socialmente responsable frente a las exigencias de un entorno que así lo requiere cada vez más. ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos y por lo tanto su utilización no es equiparable con una norma de certificación, como si sucede en algunos casos con la ISO 9001:2008 y la ISO14001:2004. La ISO 26000 extiende también, la comprensión y su implementación mediante los siguientes principios:

- a) El desarrollo de un consenso internacional sobre lo que significa RS y los asuntos de RS que las organizaciones necesitan abordar.
- b) El aporte de una guía para la traducción de los fundamentos en acciones efectivas.

---

<sup>169</sup> *Ibid.*, p. 175.

c) La afinación de las mejores prácticas que ya han evolucionado y la difusión de la información en todo el mundo para el bien de la comunidad internacional.

Como complemento a lo anterior encontramos que:

La guía provista en ISO 26000 se basa en las mejores prácticas desarrolladas por las iniciativas de RS existentes en los sectores público y privado. Es coherente y complementa a las declaraciones y convenciones pertinentes de las Naciones Unidas y sus mandantes, en particular la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con quien ISO ha establecido un Memorando de Entendimiento (MoU) para garantizar la coherencia con las normas laborales de la OIT. ISO también ha firmado memorandos de entendimiento con la Oficina del Pacto Global de Naciones Unidas (UNGCO) y con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para mejorar su cooperación en el desarrollo de ISO 26000<sup>170</sup>.

ISO 26000 integrará la experiencia internacional en responsabilidad social, lo que significa que trabajará por aquellos asuntos que la organización necesita abordar con el fin de operar de una manera socialmente responsable, partiendo de la mejor práctica en la aplicación de la RS. ISO 26000 será una herramienta de RS poderosa para ayudar a las organizaciones a pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones, como lo sustenta el documento presentado por la Organización Internacional de Estandarización (2010).

En cuanto a Colombia, también son evidentes las normas que direccionan las conductas empresariales en el país, cuando en los últimos años la contaminación ha hecho sus estragos:

Tabla 4. Parámetros, estándares y/o límites de emisión de contaminantes a la atmósfera de acuerdo con la Legislación Colombiana

Norma/Aplicación	Descripción
<b>Decreto 02 de 1982/Aplica a fuentes fijas</b>	Decreto que hizo especial énfasis en las emisiones de material particulado de calderas operadas con carbón, fábricas de cemento, industrias metalúrgicas, plantas productoras de asfalto y mezclas asfálticas. De igual manera, consideró las emisiones de óxidos de azufre en plantas de ácido sulfúrico y óxidos de nitrógeno en plantas de ácido nítrico. Este fue actualizado y complementado a

<sup>170</sup> Organización Internacional de Estandarización ISO, Secretaría General, Suiza, 2010, recuperado de: [www.iso.org](http://www.iso.org).

	través de la Resolución 909 de 2008 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial - MAVDT.
<p><b>Decreto 948 de 1995/ Aplica en forma general a la calidad del aire</b></p>	<p>Decreto que establece el reglamento de protección y control de la calidad del aire. Incluye la definición de las acciones y los mecanismos de que disponen las autoridades ambientales para mejorar y preservar la calidad del aire, evitar y reducir el deterioro del medio ambiente, los recursos naturales renovables y la salud humana, ocasionados por la emisión de contaminantes químicos y físicos del aire.</p>
<p><b>Decreto 2107 de 1995/Aplica tanto a fuente fijas como móviles</b></p>	<p>Decreto que modifica parcialmente el Decreto 948 de 1995; entre otras disposiciones. Cabe resaltar para fuentes móviles lo siguiente:</p> <p><b>Artículo 38.</b> Emisiones de Vehículos Diesel. Se prohíben las emisiones visibles de contaminantes en vehículos activados por Diesel, conocido también como ACPM, que presenten una opacidad superior a la establecida en las normas de emisión.</p> <p><b>Artículo 92.</b> Evaluación de emisiones de vehículos automotores. El Ministerio del Medio Ambiente establecerá los requisitos técnicos y condiciones que deberán cumplir los centros de diagnóstico oficiales o particulares para efectuar la verificación de emisiones de fuentes móviles. Dichos centros deberán contar con la dotación completa de los aparatos exigidos de medición y diagnóstico ambiental, en correcto estado de funcionamiento, y con personal capacitado para su operación en la fecha que, mediante resolución, establezca el Ministerio del Medio Ambiente.</p> <p>Cabe resaltar para fuentes fijas lo siguiente:</p> <p><b>Artículo 25.</b> Prohibición del uso de crudos pesados. Se prohíbe el uso de crudos pesados con contenidos de azufre superiores a 1.7% en peso, como combustibles en calderas u hornos de establecimientos de carácter comercial, industrial o de servicios, a partir del 1 de enero del año 2001.</p>
<p><b>Resolución 898 de 1995/Aplica tanto a fuentes fijas como móviles</b></p>	<p>La resolución regula los criterios ambientales de calidad de los combustibles líquidos y sólidos utilizados en hornos y caldera de uso comercial e industrial y en motores de combustión interna de vehículos automotores. Esta resolución establece los requisitos de calidad para las gasolinas, diesel, combustóleo, carbón mineral y emulsiones o suspensiones de combustibles pesados; además, estableció fechas para dar inicio a la distribución de los combustibles con los requisitos de calidad estipulados en ella.</p>

<b>Resolución 005 de 1996/Aplica fuentes fijas</b>	La Resolución reglamenta los niveles permisibles de emisión de contaminantes producidos por fuentes móviles terrestres a gasolina o diésel, y se definen los equipos, además de procedimiento de medición de dichas emisiones y se adoptan otras disposiciones.
<b>Resolución 909 de 1996</b>	Esta Resolución modifica parcialmente la Resolución 005 de 1996.
<b>Decreto 1228 de 1997/Aplica a fuentes móviles</b>	<p>Por medio del cual se modifica parcialmente el Decreto 948 de 1995 que contiene el Reglamento de Protección y Control de la Calidad del Aire. El Decreto 1228 de 1997 modifica específicamente el inciso primero del artículo 91 cuyo texto quedo de la siguiente forma:</p> <p><b>Artículo 91.</b> Certificación del cumplimiento de normas de emisión para vehículos automotores. Para la importación de vehículos automotores CBU (Completed Built Up) y de material CKD (Completed Knock Down) para el ensamble de vehículos el Instituto Colombiano de Comercio Exterior – Incomex-, exigirá a los importadores la presentación del formulario de registro de importación, acompañado del Certificado de Emisiones por Prueba Dinámica el cual deberá contar con el visto bueno del Ministerio del Medio Ambiente. Para obtener el visto bueno respectivo, los importadores allegarán al Ministerio del Medio Ambiente dicho certificado, que deberá acreditar entre otros aspectos que los vehículos automotores que se importen o ensamblen cumplen con las normas de emisión por peso vehicular establecidas por este Ministerio. Los requisitos y condiciones del mismo, serán determinados por el Ministerio del Medio Ambiente.</p>
<b>Decreto 1697 de 1997/Aplica a fuentes fija</b>	El Decreto 1697 modifica el Decreto 948 de 1995 y establece que las calderas u hornos que utilicen gas natural o GLP no requerirán permiso de emisión atmosférica. Además, modifica el Artículo 24. “Combustión de aceites lubricantes de desecho” y el artículo 40. “Contenido de Plomo, Azufre y otros contaminantes en los combustibles”.
<b>Resolución 619 de 1997/Aplica a fuentes fijas</b>	Por el cual se establecen parcialmente los factores a partir de los cuales se requiere permiso de emisión atmosférica para fuentes fijas. Esta resolución establece que industrias, obras, actividades o servicios requieren permiso de emisión atmosférica.
<b>Resolución 623 de 1998/Aplica a fuentes fija</b>	Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 898 de 1995 que regula los criterios ambientales de calidad de los combustibles líquidos y sólidos utilizados en hornos y calderas de uso comercial e industrial y en motores de combustión interna. En este caso, y para fuentes fijas, cabe resaltar que se

	<p>cambiaron los requisitos de calidad del carbón mineral o sus mezclas para su utilización como combustible. No presenta modificaciones en lo referente a fuentes móviles</p>
<p><b>Ley 769 de 2002/Aplica a fuentes móviles</b></p>	<p>El Código Nacional de Tránsito establece disposiciones relacionadas con emisiones y ruido. En el artículo 28 se instituye que para que un vehículo pueda transitar por el territorio nacional debe garantizar, entre otros requisitos, el cumplimiento de las normas de emisión de gases que establezcan las autoridades ambientales. El capítulo IX está dedicado a la protección ambiental lo que incluye disposiciones sobre los niveles permisibles de emisión de fuentes móviles y normas para dispositivos sonoros.</p>
<p><b>Resolución 886 de 2004/Aplica a fuentes fijas</b></p>	<p>Por el cual se rige la operación y mantenimiento de incineradores y hornos crematorios.</p>
<p><b>Decreto 979 de 2006/Aplica tanto a fuentes fijas como Móviles.</b></p>	<p>El Decreto 979 de 2006 modifica los siguientes artículos del Decreto 948 de 1995: 7 “De las clases de normas de calidad del aire o de los distintos niveles periódicos de inmisión”, 10 “De los niveles de prevención, alerta y emergencia por contaminación del aire”, 93 “Medidas para la atención de episodios”, 94 “De los Planes de Contingencia por contaminación atmosférica” y, 108 “Clasificación de áreas-fuente de contaminación”.</p>
<p><b>Resolución 601 de 2006/ Aplica en forma general a la calidad del aire</b></p>	<p>En ésta se establece la Norma de Calidad del Aire o Nivel de Inmisión, para todo el territorio nacional, con el propósito de garantizar un ambiente sano y minimizar los riesgos sobre la salud humana que puedan ser causados por la concentración de contaminantes en el aire ambiente.</p>
<p><b>Resolución 2120 de 2006/ Aplica en forma general a la calidad del aire</b></p>	<p>La Resolución tiene por objeto prohibir la importación de las sustancias agotadoras de la capa de ozono relacionadas en los Grupos II y III del Anexo C del Protocolo de Montreal, y establecer medidas para controlar las importaciones de las sustancias agotadoras de la capa de ozono listadas en el Grupo I del Anexo C del Protocolo de Montreal.</p>
<p><b>Resolución 0627 de 2006/Aplica a la emisión de ruido y ruido ambiental</b></p>	<p>La Resolución establece la norma nacional de emisión de ruido y ruido ambiental. El capítulo I incluye las disposiciones generales, el II aborda el tema de emisión de ruido, el III trabaja el ruido ambiental, el IV trata de los equipos de medida y las mediciones y los capítulos V y VI dictan disposiciones sobre la vigilancia y control del cumplimiento de la norma y disposiciones varias, respectivamente.</p>



<p><b>Resolución 909 de 2008/Aplica a fuentes fijas</b></p>	<p>La resolución establece los estándares de emisión admisibles para actividades industriales; se definen las actividades industriales a las cuales aplican los estándares de emisión establecidos y los contaminantes que cada una de las actividades industriales debe monitorear. Además, se determinan las disposiciones sobre los estándares de emisión admisibles para: equipos de combustión externa existentes y nuevos; centrales térmicas existentes y nuevas con capacidad instalada igual o superior a 20 MW; centrales térmicas que utilicen turbinas a gas con capacidad igual o superior a 20 MW; centrales térmicas con capacidad instalada inferior a 20 MW; plantas de cogeneración existentes y nuevas; centrales térmicas nuevas y existentes que utilicen turbinas a gas con capacidad inferior a 20 MW; industrias existentes y nuevas de fabricación de productos textiles; equipos de combustión externa existentes y nuevos que utilicen biomasa como combustible a condiciones de referencia y con oxígeno de referencia del 13%; actividades existentes y nuevas de fabricación de productos de la refinación del petróleo por tipo de combustible; industrias de producción de cemento, concreto y agregados; industrias de fabricación de productos de cerámica refractaria, no refractaria y de arcilla; instalaciones de tratamiento térmico de subproductos de animales; instalaciones donde se realice tratamiento térmico a residuos y/o desechos peligrosos; instalaciones donde se realice tratamiento térmico a residuos no peligrosos; y, hornos crematorios. La resolución establece otras disposiciones relacionadas con: las quemas controladas en áreas rurales; el control a emisiones molestas para establecimientos de comercio y de servicio; la determinación del punto de descarga de la emisión por fuentes fijas; la medición de emisiones para fuentes fijas; los sistemas de control de emisiones; y los convenios de reconversión a tecnologías limpias, entre otros.</p>
<p><b>Resolución 910 de 2008/Aplica a fuentes móviles</b></p>	<p>La Resolución reglamenta los niveles permisibles de emisión de contaminantes que deben cumplir las fuentes móviles terrestres, se reglamenta el artículo 91 del Decreto 948 de 1995, se reglamentan los requisitos y certificaciones a las que están sujetos los vehículos y demás fuentes móviles, sean importadas o de fabricación nacional, y se adoptan otras disposiciones.</p>
<p><b>Resolución 610 de 2010.</b></p>	<p>Ésta modifica la Resolución 601 del 4 de abril de 2006.</p>
<p><b>Resolución 650 de 2010/Aplica en forma</b></p>	<p>A través de esta Resolución se adopta el Protocolo para el Monitoreo y Seguimiento de la Calidad del Aire. El protocolo establece las directrices, metodologías y procedimientos necesarios para llevar a cabo las actividades</p>

<b>general a la calidad del air</b>	de monitoreo y seguimiento de la calidad del aire en el territorio nacional. Este protocolo está compuesto por dos manuales, que forman parte integral de la resolución: Manual de Diseño de Sistemas de Vigilancia de la Calidad del Aire y, Manual de Operación de Sistemas de Vigilancia de la Calidad del Aire.
<b>Resolución 651 de 2010/Aplica en forma general a la calidad del aire</b>	La Resolución crea el Subsistema de Información sobre Calidad del Aire - SISAIRE - como fuente principal de información para el diseño, evaluación y ajuste de las políticas y estrategias nacionales y regionales de prevención y control de la contaminación del aire; el SISAIRE hace parte del Sistema de Información Ambiental para Colombia SIAC.

Fuente: MAVDT citado por Cantor y López <sup>171</sup>

En cooperación con otros países, Colombia ha ratificado, mediante normatividad, distintos Convenios Internacionales encaminados, precisamente, a contrarrestar los daños medio ambientales, relacionados con contaminantes atmosféricos y calidad del aire.

Tabla 5. Convenios Internacionales ratificados por Colombia

<b>Convenio/Ley que lo ratifica</b>	<b>Descripción</b>
<b>Convenio de Viena para la Protección de la Capa de Ozono/Ley 30 del 5 de marzo de 1990</b>	El Convenio busca tomar las medidas apropiadas para proteger la salud humana y el medio ambiente contra los efectos adversos resultantes o que puedan resultar de las actividades humanas que modifiquen o puedan modificar la capa de ozono.
<b>Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático/Ley 164 del 27 de octubre 199</b>	Su objetivo es establecer las concentraciones atmosféricas de gases efecto invernadero -GEI, a niveles que impidan que las actividades humanas afecten peligrosamente al sistema climático mundial.
<b>Protocolo de Montreal relativo a las Sustancias Agotadoras de la Capa de Ozono/Ley 29 de 1992</b>	Su objetivo es proteger la capa de ozono adoptando medidas preventivas para controlar equitativamente el total de emisiones mundiales de las sustancias que la agotan, con el fin de eliminarlas, sobre la base de los adelantos en los conocimientos científicos, teniendo en cuenta aspectos técnicos y económicos. Colombia

<sup>171</sup> Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, *Protocolo para el control y Vigilancia de la contaminación Atmosférica generada por fuentes Fijas*. Bogotá, 2010, citado por Yudy Lizeth Cantor y Ruth Esperanza López, *Caracterización de contaminantes atmosféricos*, Bogotá, UNAD, 2013, pp. 142-146.

	también ha ratificado las enmiendas de Londres y Copenhague al Protocolo de Montreal.
<b>Acuerdo para la Creación del Instituto Interamericano para la Investigación del Cambio Global – IAI/ Ley 304 del 5 de agosto de 1996</b>	El acuerdo tiene como objetivos promover la cooperación regional para la investigación interdisciplinaria sobre aspectos del cambio global relacionados con la tierra, el mar, la atmósfera y el medio ambiente, ciencias sociales y el efecto sobre los ecosistemas y biodiversidad y, mejorar la capacidad científica, técnica e infraestructura de investigación de los países de la región.
<b>Protocolo sobre el Programa para el Estudio Regional del Fenómeno El Niño en el Pacífico Sudeste – ERFEN/ Ley 295 del 16 de julio de 1996</b>	Este programa busca poder predecir los cambios oceánicos atmosféricos, con la anticipación suficiente para permitir políticas de adaptación o de emergencia frente a variaciones en el rendimiento pesquero, agrícola e industrial y decisiones de mercadeo, manejo de recursos hidrobiológicas y otras.
<b>Protocolo de Kioto relativo a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático/Ley 629 del 27 de diciembre de 2000</b>	Su fin, promover el objetivo de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático y dar cumplimiento al Mandato de Berlín, en el cual se acordó iniciar un proceso que permitiera adoptar acciones adecuadas para el periodo posterior al año 2000.
<b>Convenio de estocolmo sobre los contaminantes orgánicos persistentes – POPs/Ley 994 de 2005, declarada Inexequible por vicios de procedimiento por la Corte Constitucional C 576 de 2006</b>	El Convenio busca que las Partes firmantes identifiquen las existencias, productos, artículos en uso y residuos que contengan o estén contaminados con COP para gestionarlas de manera ambientalmente racional. La eliminación debe hacerse de tal forma que el contenido de COP sea destruido o transformado irreversiblemente, de forma que no se exhiban características de COP, o eliminado de forma ambientalmente racional cuando la destrucción o transformación irreversible no representa la opción medioambiental preferible o su contenido de COP sea bajo.

Fuente: MAVDT citado por Cantor y López <sup>172</sup>

De igual manera, comprendiendo la necesidad de constituir reglas claras para establecer los parámetros, estándares y/o límites de emisión de contaminantes atmosféricos dentro de cada jurisdicción, la autoridad ambiental, ha establecido una legislación correspondiente al área urbana del Distrito Capital

<sup>172</sup> *Ibid.*, pp. 148-150.

Tabla 6. Parámetros, estándares y/o límites de emisión de contaminantes a la atmósfera de acuerdo con la Legislación Bogotá

Norma/Aplicación	Descripción
<p><b>Resolución 1208 de 2003 del Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente – DAMA/ Aplica a fuentes fija</b></p>	<p>La Resolución dicta normas sobre prevención y control de la contaminación atmosférica por fuentes fijas y protección de la calidad del aire. Específicamente, se establecen normas de calidad del aire para agentes contaminantes convencionales, como por ejemplo el monóxido de carbono y los óxidos de azufre; define normas de calidad de aire para sustancias peligrosas, como el plomo y el mercurio incluyendo sus compuestos; establece la norma de emisión de contaminantes convencionales para fuentes fijas de combustión externa y para fuentes fijas en procesos productivos; define los parámetros a monitorear en procesos productivos diferentes a procesos de combustión externa; establece el límite máximo de emisión de un predio industrial; indica cómo se determina la altura del punto de descarga; establece el mecanismo de vigilancia y control del cumplimiento de las normas de emisión para fuentes fijas; especifica el contenido de los estudios de evaluación de emisiones atmosféricas y auditorías; y, define el diligenciamiento del formulario HC1.</p>
<p><b>Resolución 1908 de 2006 del DAMA/Aplica a fuentes fijas</b></p>	<p>La Resolución fija los niveles permisibles de emisión de contaminantes producidos por fuentes fijas en las áreas – fuente de contaminación alta Clase I; y adopta medidas para prohibir el uso de aceites usados como combustibles en el Distrito Capital, entre otras disposiciones.</p>
<p><b>Decreto 174 de 2006 de la Alcaldía Mayor/Aplica tanto a fuentes fijas como móviles</b></p>	<p>El Decreto adopta medidas para reducir la contaminación y mejorar la calidad del Aire en el Distrito Capital. En éste se clasifican a las localidades de Puente Aranda, Fontibón y Kennedy, como áreas-fuente de contaminación alta, Clase I, por material particulado menor o igual a 10 micras (PM10). Además, se dictan diferentes disposiciones relacionadas con la restricción de circulación en la ciudad de vehículos de transporte público colectivo de pasajeros y de vehículos de transporte de carga de más de cinco toneladas.</p>
<p><b>Decreto 417 de 2006/Aplica a fuentes fijas</b></p>	<p>El Decreto adopta medidas para reducir la contaminación y mejorar la calidad del aire en el Distrito Capital. En especial, clasifica las localidades de Engativá, Tunjuelito, Rafael Uribe Uribe y a las UPZ 27, 28 y 71 de la Localidad de Suba y la zona que se extiende al occidente de los cerros de suba, hasta el perímetro urbano del Distrito Capital y entre la UPZ 27 y la calle 200,</p>

---

y a la localidad de Bosa y las UPZ 65 y 69 de la localidad de Ciudad Bolívar, como áreas-fuente de contaminación alta, Clase I y, dicta otras disposiciones para dichas áreas fuente.

---

**Resolución 2302 de 2006 del  
MAVDT/Aplica a fuentes  
fijas**

La Resolución le da el carácter de permanente a las medias adoptadas respecto a los estándares establecidos en el artículo Segundo, Parágrafos Primero y Segundo para partículas suspendidas totales, en relación con combustibles sólidos y combustibles líquidos; y a los artículos Primero, Cuarto, Quinto y Sexto que establecen el ordenamiento de actividades relacionadas con el control de emisiones de material particulado, de la Resolución No. 1908 de agosto 29 de 2006 del DAMA.

---

Fuente: Secretaría Distrital de Ambiente citado por Cantor y López basado<sup>173</sup>

---

<sup>173</sup> *Ibid.*, pp. 147-148.

## CAPÍTULO III

### Metodología

#### 3.1 Clase y enfoque de la investigación

El tipo de investigación que se aplicará para el desarrollo de la metodología será de tipo cualitativo, entendiendo, como lo afirma Monje<sup>174</sup>, que es un tipo de investigación que se nutre epistemológicamente de la hermenéutica y la fenomenología. Desde el primer aspecto: la *hermenéutica* hace referencia a un pensamiento que se construye a partir de la mirada de los sujetos, no como objetos de estudio, sino como actores sociales que están determinados por las relaciones, sus significados, personas que hablan, y son reflexivas. Bajo este escenario se constituyen en individuos que pueden ser observados, que toman decisiones y cuentan con la capacidad de analizar sus propias realidades, convirtiéndolos en seres libres y autónomos ante los posibles esquemas de manipulación y dominación. Dice el autor:

El pensamiento hermenéutico interpreta, se mueve en significados, no en datos, está abierto en forma permanente frente al cerrado positivo. Se interesa por la necesidad de comprender el significado de los fenómenos y no solamente de explicarlos en términos de causalidad. Da prioridad a la comprensión y al sentido, en un procedimiento que tiene en cuenta las intenciones, las expectativas, las razones, las creencias de los individuos. Se refiere menos a los hechos que a las prácticas.<sup>175</sup>

En esa dirección, es demandante el hecho de identificar en los grupos de interés la manera cómo se vinculan a iniciativas, que tienen un beneficio en dos direcciones, una de las cuales está representada por las organizaciones, llamadas a fortalecer su compromiso con el entorno. Es entonces, cuando se dice que la participación de los involucrados en actividades de carácter ambiental, se constituye en una respuesta frente a exigencias, que van más allá, de

---

<sup>174</sup> Carlos Arturo Monje Álvarez, *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Guía didáctica*, Neiva, Universidad Surcolombiana, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Programa de Comunicación social y Periodismo, 2011.

<sup>175</sup> *Ibid.*, p. 12.

un sentido capitalista para transformarse en prácticas que encuentran en la cooperación, un mecanismo de apoyo recíproco.

Lo anterior posibilita reafirmar que en el trabajo de campo el punto de partida será la necesidad de escucha asertiva, generando un proceso de reconocimiento, análisis del contexto y reflexión sobre las dinámicas de las empresas frente a los hechos que rodean su realidad, en dirección de hallar un sentido social, responsable y comprometido con un ambiente que así lo reclama; comprendiendo desde sus hábitos, en qué momento ese sentido de apoyo e inclusivo entra a formar parte de su gestión, no como un acto eventual y transitorio, sino como un principio que se consolida en su filosofía de vida.

Para este caso, el fomentar un encuentro con directivos en comunicaciones, permitirá determinar de qué manera se da esa inclusión con colaboradores y comunidades, a través de evidencias, registradas en informes de gestión, que reflejan paso a paso el trabajo mancomunado realizado, desde las dos partes implicadas: la de la organización como líder de proceso, que impulsa, a través de sus profesionales, propuestas de protección y recuperación ambiental, en un acompañamiento constante frente a su quehacer cotidiano, representado en la producción, como también en lo relativo a la prestación de servicios. Y la otra, caracterizada por los grupos sociales, que pasan de ser receptores pasivos, a destinatarios activos con derechos y deberes.

En consecuencia y acorde con lo revelado, la *fenomenología*, se constituye también en otro enfoque para el desarrollo metodológico de esta investigación, y en esa línea, se asume porque en esencia “busca comprender los fenómenos a partir del sentido que adquieren las cosas para los individuos en el marco de su proyecto del mundo, donde se originan”<sup>176</sup>. En otras palabras, son las evidencias de la vida cotidiana las que entran a sustentar esta perspectiva, considerando que las situaciones se hacen comprensibles al entendimiento de los demás en la medida que se encuentran nutridas por la diversidad en los puntos de vista que forman parte del plan existencial de los sujetos sociales. Partiendo de lo expuesto por el autor, este proceso de exploración orienta sus esfuerzos a tener acercamientos con la

---

<sup>176</sup> *Ibid.*, p. 12.

cotidianidad de las empresas seleccionadas para entender su relación con los públicos externos, cómo y para qué lo hacen en esa dinámica real.

Esto brindará luces al investigador para reconocer los encuentros dialógicos y de entendimientos, que, si bien no serán desarrollados a partir de las intervenciones de los públicos, pero si en correlación con pruebas testimoniales en video y escritas, suministradas por las organizaciones en los proyectos que han concebido, ejecutado y evaluado, si se hará en función de las revelaciones dadas por el nivel estratégico de las mismas, para evidenciar qué tanto el compromiso es mutuo y de incorporación permanente.

En esa dirección, al analizar los contextos y determinar ese punto de interacción comunicativa, mediante una conversación clara y franca que interioriza y presenta los hechos desde una dimensión real, el investigador tendrá las herramientas para generar, no solo la interpretación de esas relaciones entre empresa y actor social, sino también contará con el conocimiento para determinar la existencia de un vínculo consciente que permita apoyar iniciativas, que no se terminan en la intención de sus protagonistas, sino que se consolidan como un estilo de vida, participativo y de atención constante.

Por este motivo el enfoque investigativo que se desarrollará estará orientado a dos tipologías: *análisis de los datos y fenomenología*. En el primer caso, el análisis de datos posibilita a través de su proceso dar sentido a la información que se recoge desde el contexto real, lo que exige del investigador su postura crítica para organizar y priorizar aquellas categorías que son susceptibles de estudiar. Así lo manifiesta Rodríguez y Valdeoriola:

Este proceso de análisis no sigue un esquema rígido y se conoce con el nombre de “espiral de comprensión”, “análisis cíclico” o “análisis en progreso”. Cada investigador deberá desarrollar un proceso de análisis adecuado, puesto que el análisis de datos cualitativos tiene que ver más con la habilidad creativa del investigador que con una habilidad meramente técnica. Por lo general se considera que éste es un proceso flexible, dinámico y reiterativo donde el investigador va a la búsqueda del significado, esto es a la búsqueda de temas”<sup>177</sup>

---

<sup>177</sup> David Rodríguez Gómez y Jordi Valdeoriola Requet, “Metodología de la Investigación”, Universitat Oberta de Catalunya, 2009, p. 72.



En ese sentido, el tema es conceptualizado por Van Manen desde cuatro aspectos: se constituye en la experiencia central, significativa e importante; la formulación del tema representa una simplificación; no es una cosa, es intransitivo, en otras palabras, tiene esencia propia; y se convierte en la forma de captar la situación que se intenta entender, al describir la experiencia vivida<sup>178</sup>. Por tal razón, en el análisis de datos es al investigador a quien le corresponde interpretar las partes del texto desde un todo para conseguir acceder a él desde cada una sus partes. Lo anterior como insumo en esa relación dialógica que se conoce con el nombre de “círculo hermenéutico” o “conversación hermenéutica”.

Frente a una segunda cuestión, tal y como lo sustenta Oiler la fenomenología estudia el mundo percibido, de tal forma que en esa exploración el sujeto y el objeto se analizan a partir de la idea de “estar en el mundo”<sup>179</sup>. Como lo reafirma la autora, el investigador se dirige a ese mundo percibido, entendiendo que esta percepción posibilita el acceso a la vivencia; en ese mismo sentido, los datos se obtienen principalmente a través de entrevistas con la particularidad que se debe realizar más de una entrevista a cada informante. La estructura que se maneja en el análisis parte de una indagación sobre un fenómeno específico, luego se reflexiona acerca de sus esencias generales y por último, se aprehende de las relaciones que se suscitan entre estas esencias.

Para Rodríguez, Gil y García<sup>180</sup>, la investigación fenomenológica hace énfasis en la parte individual y la experiencia subjetiva; en esa ruta, se establecen ocho puntos de interés para comprender su sentido: la investigación fenomenológica se corresponde con el estudio de la cotidianidad; forma parte de la explicación que se la da a la conciencia y su intención; reflexiona sobre las esencias en cuanto a sus estructuras significativas en el mundo de la vida; describe los significados vividos; explora en un sentido amplio un saber sistemático, explícito, autocrítico e intersubjetivo; orienta sus esfuerzos a la práctica frente a las meditaciones; explora la representación del ser humano; y piensa sobre el hábito originario a partir de la descripción, comprensión e interpretación de su realidad.

---

<sup>178</sup> Max Van Manen, *Investigación educativa y experiencia vivida*, Barcelona, Idea Books, 2003.

<sup>179</sup> Carolyn Oiler, “Phenomenology: The method”, en *Nursign Research: a qualitative perspective*, editado por Patricia Munhall y Carolyn Oiler, Norwalk, Connecticut, Appleton-Centry-Crofts, 1986, pp. 69-84.

<sup>180</sup> Gregorio Rodríguez, Javier Gil y Eduardo García, *Metodología de la Investigación Cualitativa*, Madrid, Ediciones Aljibe, 1996.

Tomando como punto de referencia lo que se ha planteado, la *estrategia metodológica*, estará centrada en los principios universales de la gestión, se partirá de la escucha asertiva para reconocer situaciones, se reflexionará sobre el discurso para hallar en el mensaje los elementos persuasivos e influenciadores y en el estudio de los canales, se evidenciará la selección de los mismos para motivar a la realimentación de sus protagonistas.

De acuerdo con lo socializado, y desde los acercamientos planificados en las dos organizaciones, objeto de estudio, se efectuará en un primer momento la exploración del contexto corporativo, sus planteamientos y alcances; en una segunda parte se establecerá el diálogo con los directores de comunicaciones y profesionales en temas ambientales, para identificar origen, causas e impacto de las propuestas desarrolladas desde este campo; para el tercer punto, se considerarán las evidencias escritas y visuales que constaten la participación de trabajadores y colectivos, que en esencia, se convertirán en la voz de estos actores; finalizando con la interpretación de los datos recabados y que responden a la construcción de aspectos susceptibles de análisis, que han sido definidos por el investigador con antelación para el estudio de la información obtenida.

### 3.2 Modelos de Análisis

Siendo los modelos esquemas que permiten una correlación entre los elementos esbozados para comprender su secuencia y lógica en la interpretación de un proceso, la ruta a seguir para esta investigación, partirá desde dos momentos: *el estudio de documentos y la entrevista individual estructurada*.

De esta manera, en la recolección de la información, el investigador enfocará inicialmente sus esfuerzos en el *estudio de documentos*, que pueden ser de naturaleza diversa: personales, institucionales o grupales, formales o informales. En palabras de Quintana y Montgomery<sup>181</sup> a través de ellos se conseguirá el *encuadre*, que incluye básicamente la descripción de acontecimientos rutinarios, problemas y reacciones más usuales de las personas, además de

---

<sup>181</sup> Álvaro Quintana y W. Montgomery, ed., *Psicología: Tópicos de actualidad. Metodología de Investigación Científica Cualitativa*, Lima, UNMSM, 2006.

tener un acercamiento con los nombres de quienes están implicados en la situación de estudio, lo mismo que sus roles y formas de actuación frente al escenario trazado.

El **primer modelo** partirá de cinco fases, sustentadas en la teoría de estos autores y relacionadas a continuación:

Primera etapa, rastrear e inventariar los documentos. Segunda etapa, clasificar los documentos identificados. Tercera etapa, seleccionar los documentos pertinentes y que respondan al propósito de la investigación. Cuarta etapa, leer en profundidad el contenido, de tal manera que los datos prioritarios, extraídos del análisis, puedan ser consignados en fichas para registrar tendencias, convergencias o contradicciones, en caso tal de ser detectadas. Y en una quinta etapa, leer en forma cruzada y comparativa los escritos mencionados, en lo relativo a los hallazgos, con el propósito de construir un panorama total sobre la realidad estudiada.

Esta información será presentada en una matriz, cuya elaboración es propia y condensará los siguientes elementos:

### **Modelo No. 1**

---

**Primera etapa:** rastrear e inventariar los documentos.

---

**Segunda etapa:** clasificación de los documentos.

---

**Tercera etapa:** seleccionar los documentos que respondan a la investigación.

---

**Cuarta etapa:** tendencias, contradicciones o convergencias.

---

**Quinta etapa:** panorama sobre la realidad estudiada.

---

En un segundo momento, se utilizará la *entrevista individual estructurada* y *el uso del cuestionario*, porque, de acuerdo con Quintana y Montgomery “ésta es la más convencional de las alternativas de entrevista y se caracteriza, por la preparación anticipada de un cuestionario guía que se sigue, en la mayoría de las ocasiones de una forma estricta, aun en

su orden de formulación”<sup>182</sup>. Por esta razón, el cuestionario cumple con varias funciones, a considerar: asegura que el investigador cubra todo el tema, en el mismo orden para todos los entrevistados, preservando, en palabras de Quintana y Montgomery “el contexto conversacional de cada entrevista”<sup>183</sup>. Cuida el itinerario requerido para mantener la distancia profesional con el entrevistado. Establece los canales para la dirección y delimitación del discurso y permite concentrar la atención en el testimonio de quien genera su punto de vista. Lo anterior irá acompañado de una ficha por entrevistado para reconocer su perfil: intereses tanto personales como profesionales, siendo esto un insumo para direccionar el encuentro.

Ahora, para precisar lo establecido, se decide implementar un **segundo modelo de análisis**, también de elaboración propia, que consolidará las respuestas dadas por cada uno de los entrevistados. Esta matriz es de doble entrada, permitirá evidenciar en la parte inferior izquierda preguntas por etapas (investigación, planificación, ejecución y evaluación), y en la parte superior, categorías desarrolladas por cada una de ellas, con el fin de interpretar los aportes, puntos de vista y experiencias vividas frente a los proyectos llevados a cabo en cumplimiento, no solo de una normatividad, sino de un acto voluntario y comprometido por parte de las empresas.

## Modelo No. 2

### Etapa de Investigación

*(Desde la gestión de escucha y enfocado en el nivel I, que responde a las preguntas ¿dónde? y ¿cuándo?)*

Tabla 7. Matriz de entrevista. Etapa de Investigación

<b>Pregunta/categoría</b>	<b>Concepción de iniciativas</b>
<b>Pregunta/categoría</b>	<b>Necesidades a resolver</b>
<b>Pregunta/categoría</b>	<b>Criterios de selección</b>
<b>Pregunta/categoría</b>	<b>Participación grupos de interés</b>

<sup>182</sup> *Ibid.*, p. 70.

<sup>183</sup> *Ibid.*, p. 70.

<b>Pregunta/categoría</b>	<b>Diálogo y escucha asertiva</b>
---------------------------	-----------------------------------

### **Etapa de Planificación**

*(Desde la gestión de escucha y enfocado en el nivel II que responde a la pregunta ¿qué?)*

<b>Pregunta/categoría</b>	<b>Proceso para la construcción de iniciativas consolidadas en el programa de RSA</b>
---------------------------	---

<b>Pregunta/categoría</b>	<b>Estrategias comunicativas</b>
---------------------------	----------------------------------

<b>Pregunta/categoría</b>	<b>Elaboración de mensajes</b>
---------------------------	--------------------------------

### **Etapa de Ejecución**

*(Desde la gestión del discurso y enfocado en el nivel III que responde a la pregunta ¿cómo?).*

Tabla 8. Matriz de entrevista. Etapa de Ejecución

<b>Pregunta/categoría</b>	<b>Acciones concertadas</b>
---------------------------	-----------------------------

<b>Pregunta/categoría</b>	<b>Proceso de inclusión</b>
---------------------------	-----------------------------

<b>Pregunta/categoría</b>	<b>Coordinación del programa en función de sus actores sociales</b>
---------------------------	---

### **Etapa de Evaluación**

*(Desde la gestión de redes y enfocado en el nivel IV que responde a la pregunta ¿por qué?)*

<b>Pregunta/categoría</b>	<b>Evaluación de resultados</b>
---------------------------	---------------------------------

<b>Pregunta/categoría</b>	<b>Plan de monitoreo</b>
---------------------------	--------------------------

<b>Pregunta/categoría</b>	<b>Acompañamiento a los grupos de interés</b>
---------------------------	---

## CAPÍTULO IV

### Presentación de resultados: análisis e interpretación

#### 4.1 Matriz de documentos.

##### 4.1.1 Empresa No. 1: Zona Franca

De acuerdo con la Ley 1004/2005, reglamentada a través del Decreto 383/2007, las *Zonas Francas* “son áreas geográficamente delimitadas dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades comerciales bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior”<sup>184</sup>. En ese sentido, la Zona Franca de Bogotá S.A. ubicada en la localidad de Fontibón, opera con alrededor de 400 empresas usuarias calificadas que desarrollan actividades direccionadas al comercio exterior, lo que lleva a generar casi 21.218 empleos directos y 33.000 indirectos en diferentes sectores productivos. Lo anterior, ha posibilitado que este punto sea considerado como uno de los polos de desarrollo más importantes de la capital de Colombia.

El recurso humano se constituye entonces en uno de los factores más significativos para la evolución de esta empresa. Por esto, entendiendo que las personas son la razón de ser, las empresas han enfocado sus esfuerzos en integrar todos los servicios necesarios para brindar un espacio adecuado laboral a los colaboradores que integran y tienen una relación directa con las organizaciones instaladas en este punto geográfico: UNIFRANCA (Alianza universidad – empresa), plaza de comidas, supermercado, lugares de esparcimiento, servicios financieros, atención de emergencias, transporte interno, seguridad perimetral, gestión ambiental, correspondencia, carnetización, ingreso y salida de mercancías y estación de servicio.

Como desarrollo de la investigación, a continuación, se presentan las matrices de la revisión de documentos de cada una de las empresas.

---

<sup>184</sup> Ley 104 de 2005, Art 1, Congreso de la República de Colombia, Diario Oficial, Año CXLI, N. 46138. 31, Diciembre, 2005, p. 96.

Tabla 9. Matriz Empresa No. 1 Zona Franca

**Primera etapa: rastrear e inventariar los documentos.**

- Una vez realizado el primer contacto con la empresa, se entró a verificar la lista de documentos existentes direccionados al tema a desarrollar con la Gerente de Comunicaciones, Marcela Rodríguez, y el Coordinador de Gestión Ambiental, Jorge Merchán.
- Se precisó la página web como un documento digital, de interés y contexto para entender la actividad de la empresa y su implicación en el sector local, esta es: <http://www.trabajaenzonafrancabogota.com>
- De acuerdo con el objeto de estudio de esta investigación (Responsabilidad Social Ambiental) se rastrearon algunos escritos digitales para evidenciar su avance en el tiempo. Lo anterior está sustentado en los informes de gestión de 2013, 2014, 2015 y 2016.

**Segunda etapa: clasificación de los documentos.****1. Datos contexto de la organización**

Plataforma virtual: <http://www.trabajaenzonafrancabogota.com>

**2. Documentos resultados de gestión**

- Informe de sostenibilidad 2013: “Aportando al desarrollo del país”.
- Informe sostenibilidad 2014: “Desarrollando entornos sostenibles para los negocios Zona Franca de Bogotá”.
- Informe de sostenibilidad 2015: “Avanzamos en el desarrollo de los entornos sostenibles para los negocios”.
- Informe de sostenibilidad 2016: “Articulando nuestra estrategia con los objetivos de desarrollo sostenible”.

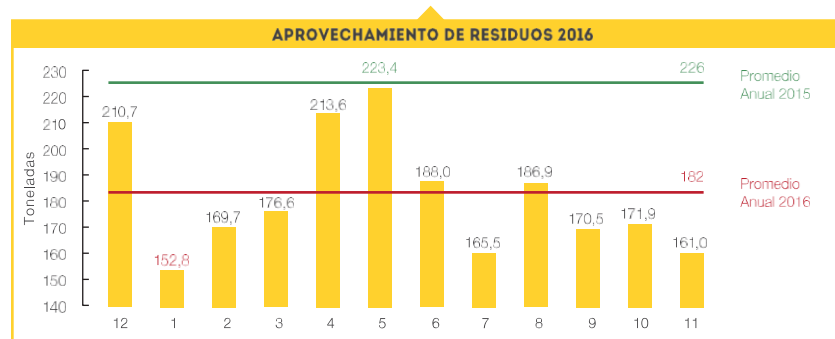
**Tercera etapa: seleccionar los documentos que respondan a la investigación.**

Con el fin de analizar el resultado de prácticas responsables y cómo estas se van fortaleciendo con el tiempo, sin perder su intención y enfoque, se seleccionó el último documento de presentación de resultados: **“Informe de sostenibilidad 2016: articulando nuestra estrategia con los objetivos de desarrollo sostenible”**. Con este se busca evidenciar acciones actuales y reportadas a partir de este insumo por Zona Franca de Bogotá. Lo anterior, permite determinar si esta línea de actuación sigue desarrollándose y sus avances así lo fundamentan, en comparación con otros años.

**Cuarta etapa: tendencias, contradicciones o convergencias.**

**TENDENCIAS:**

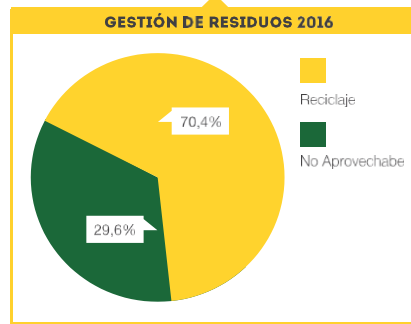
- **Política de responsabilidad social enmarcada en el programa: “Francamente responsable”,** siguiendo los lineamientos normativos establecidos por la legislación colombiana, pero también por acciones voluntarias que refuerzan el compromiso de las empresas instaladas en el parque.
- **La estrategia de responsabilidad social** se encuentra direccionada en cuatro grandes pilares:
  - Línea en el tema de empleo:** se fortalecen los canales para informar sobre la oferta y demanda de empleos a las comunidades interesadas o gente que se encuentra ubicada en el área de influencia.
  - Línea en la cualificación de habilidades y competencias** de las personas para acceder a los cargos ofertados. Alianzas con universidades.
  - Línea Social:** relacionada con las prácticas que deben tener las empresas mitigando impactos ambientales mediante el trabajo con residuos, vertimientos y pos consumos.
  - Línea de gestión de externalidades:** movilidad, seguridad y jóvenes.
- **Con referencia a la Línea No. 3, objeto de estudio para esta investigación, el informe de gestión demuestra en el módulo correspondiente a la contribución de recolección de basuras e incentivos ambientales** cómo durante el 2016 las empresas usuarias del parque Zona Franca de Bogotá, con el apoyo del Departamento Ambiental de la Copropiedad Zona Franca de Bogotá, lograron dar un manejo ambientalmente responsable a 2.187 toneladas de basuras.
- **Gestión de los residuos no aprovechables:** durante el 2016 se generó un total de 918.8 toneladas de basuras, este dato registra un 9% menos en comparación al 2015, lo cual demuestra una reducción de 95.2 toneladas de basura dispuestas en el relleno sanitario. En ese sentido, el total de residuos producidos durante el año 2016 es igual a 3.105 toneladas, lo cual indica que el 70.4% corresponden a residuos aprovechables y el 29.6% restante a basura común.



Gráfica 1. Aprovechamiento de residuos 2016

Fuente: Elaboración propia





Gráfica 2. Gestión de residuos 2016.  
Fuente: Elaboración propia

- **Frente a la necesidad de crear conciencia que lleve a generar prácticas más responsables entre los grupos de interés que integran las empresas instaladas en el parque, son claras las capacitaciones** desarrolladas en esa dirección. Por tal razón, en cumplimiento con lo estipulado en la Política Ambiental de Zona Franca de Bogotá, durante el 2016 fue notable el desarrollo de 26 encuentros para un total de 243 personas asistentes y entrenadas en los diferentes temas de interés ambiental y mitigación de impacto frente al entorno.
- **Con respecto a los residuos peligrosos** se generó un total de **3125.2 Kg** de desechos de los cuales **2.534 Kg** fueron enviados a recuperación (llantas y aceite usado), 1.700 kg se gestionaron a través de los Posconsumo de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI (luminarias y llantas usadas), y tan solo 266 Kg se entregaron para incineración controlada.

#### CONVERGENCIAS:

La convergencia más clara se encuentra visible en la coherencia que existe con referencia a los objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por el Pacto Global, y las propuestas adelantadas por Zona Franca como respuesta a su proyecto: “Contribución de recolección de basuras e incentivos ambientales” como una de las líneas de actuación dentro del programa “Francamente Responsable”, que se hallan en tres propósitos expuestos por el organismo internacional:



Gráfica 3. Propósito de campaña “Francamente responsable”.

---

Estos puntos en común están aterrizados básicamente en acciones orientadas a dar respuesta a las necesidades ambientales frente a la disminución de impactos y reutilización de residuos de manera responsable y con base en prácticas que no son improvisadas, sino concebidas desde la normatividad y la voluntad de cambio por parte de sus protagonistas en ese contexto empresarial. Estas son:

- ✓ Educación y desarrollo de iniciativas ambientales.
  - ✓ Cuidado del recurso hídrico.
  - ✓ Protección ambiental.
  - ✓ Consumo de energía.
  - ✓ Residuos y reciclaje.
- 

#### **Quinta etapa: Panorama sobre la realidad estudiada.**

La política de vida ha sido asumida por Zona Franca como una filosofía de vida enmarcada en el programa “Francamente Responsable”. Con esto se ha dado respuesta a su proyecto o módulo, correspondiente a la tercera línea de actuación titulada: “Contribución de recolección de basuras e incentivos ambientales”. La intención de la empresa va más allá del cumplimiento, que de por sí ya evidencia la necesidad de generar conciencia entre los diferentes grupos de interés inmersos en la zona, sino que también existe una voluntad de propiciar escenarios que fortalezcan otras iniciativas para un beneficio mutuo y de aprendizaje continuo.

Zona Franca de Bogotá tiene clara la implicación que tendría dentro de su productividad el impacto ambiental y en esa dirección no deja nada al azar. Diferentes actividades, como “gestión de residuos no aprovechables” o “capacitaciones y manejo de desechos peligrosos”, son estudiadas, promovidas y evaluadas para conocer su efectividad y cumplimiento en función de los propósitos, que, en ese sentido, se quieren alcanzar teniendo como punto de partida tres de los objetivos del pacto global: agua limpia y saneamiento, producción y consumo responsables, y acción por el clima.

Es así como el componente comunicativo en cada una de las acciones, se evidencia de manera transversal para determinar procesos de entendimiento y reconocimiento de una realidad que permea la vida de los colectivos y hace un llamado, no solo a la reflexión, sino también a la construcción de un sentido de apropiación con el entorno. Desde la gestión de *residuos no aprovechables*, las relaciones con los públicos objetivos son decisivas para llamar a un cambio en los comportamientos cotidianos, de esta manera Zona Franca de Bogotá se encuentra en constante contacto con las empresas afiliadas para afianzar el compromiso e incentivar a la construcción de ideas en función de obtener prácticas sostenibles y de uso cotidiano.

A partir de las *capacitaciones*, la interacción, tanto con trabajadores como representantes de las compañías, es vital para que a través de la pedagogía se interiorice la prioridad de responder a acciones más comprometidas, inclusivas y de participación permanente. Frente al *manejo de desechos peligrosos*, el análisis de casos se convierte en el insumo para comprender las situaciones de riesgo, aportando no solo a una respuesta inmediata, sino a la consolidación de una cultura, orientada a ver la responsabilidad ambiental

---

---

como un tema integrador que atañe a cualquier ciudadano y que no puede ser visto como un aspecto aislado, que solo afecta a unos pocos.

Zona Franca de Bogotá piensa desde la sostenibilidad ambiental, involucra a sus actores sociales y promueve ideas de transformación que no se agotan en el tiempo, sino que al contrario se fortalecen a partir de la necesidad de entender que más allá de un requisito a cumplir, el compromiso, la responsabilidad y la voluntad deben formar parte de esas prácticas cotidianas, de prevención y respuesta. Su meta es clara, cada año se asume un nuevo reto, pero, sobre todo, se demuestra que las dinámicas deben cambiar de cara a una atmósfera más sana, equilibrada y consciente.

---

Fuente: Elaboración propia con base al modelo de Quintana y Montgomery<sup>185</sup>

#### **4.1.2 Empresa No. 2: Terminal de Transporte de Bogotá**

El 14 de marzo de 1984 inició operaciones la Terminal de Transporte S.A. siendo en ese momento el Presidente de la República Belisario Betancourt Cuartas, y Alcalde Mayor de Bogotá Augusto Ramírez Ocampo. Su creación buscaba dar respuesta a la imperante necesidad de agrupar a las empresas dedicadas al transporte intermunicipal en un sitio apto con operaciones nacionales, entendiendo que en 1965 ya funcionaban 60 compañías, con 6.570 buses y por día se trasladaban alrededor de 60.000 pasajeros. En 1975, una misión técnica auspiciada por la Organización de Naciones Unidas (ONU) ubicó el terreno sobre un lote de 40 hectáreas. Hacia 1979 el gobierno nacional constituyó la empresa Terminal de Transporte conformada por organizaciones que pertenecían tanto al sector público, como privado: Ministerio de Obras Públicas, el Distrito, IDU, INTRA, la Corporación Financiera, los Ferrocarriles Nacionales y Corabastos.

La Terminal de Transporte S.A., como sociedad de economía mixta, promueve, desarrolla y explota soluciones de movilidad, mediante la gestión y operación innovadora, eficiente y sostenible de servicios a la ciudadanía, al sector transportador, regional y privado. Su política enfocada al Sistema de Gestión Integrado, consolida la participación colectiva y las siguientes prácticas corporativas: prestar servicio de calidad y en condiciones de seguridad, enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes; garantizar y optimizar el bienestar de los grupos de interés, identificando peligros, valorando riesgos y estableciendo controles,

---

<sup>185</sup> Álvaro Quintana y W. Montgomery, *Op. cit.*, p. 66.

promoviendo la prevención de lesiones y enfermedades laborales; enmarcar los procesos en el uso racional de los recursos y la prevención de la contaminación, así como la mitigación de impactos ambientales significativos; asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información; propender por la rentabilidad organizacional y el desarrollo social; cumplir con los procesos y procedimientos definidos, la normatividad aplicable, requisitos reglamentarios, y mejorarlos continuamente.

Tabla 10. Matriz Empresa No. 2 Terminal de Transporte de Bogotá

---

**Primera etapa: rastrear e inventariar los documentos.**

- Una vez realizado el primer contacto con la empresa, se entró a verificar la lista de documentos existentes direccionados al tema a desarrollar con la Gerente de Comunicaciones, Pilar Londoño.
  - Se precisó la página web como un documento digital, de interés y contexto para entender la actividad de la empresa y su implicación en el sector local: <http://www.terminaldetransporte.gov.co>
  - De acuerdo con el objeto de estudio de esta investigación (Responsabilidad Social Ambiental) se rastrearon algunos escritos digitales para evidenciar su avance en el tiempo. Lo anterior está sustentado en los informes de gestión de 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.
  - Fue consultado el Plan Estratégico 2015 – 2020.
  - También se encontraron en archivo impreso comunicados de prensa y reseñas puntuales o textos breves sobre la información requerida. Esto acompañado de piezas comunicativas visuales
- 

**Segunda etapa: clasificación de los documentos.**

**1. Datos contexto de la organización**

- Plataforma virtual: <http://www.terminaldetransporte.gov.co>

**2. Documentos resultados de gestión**

- Informe de sostenibilidad 2012. Procesos judiciales y lineamientos de contratación.
  - Informe sostenibilidad 2013.
  - Informe de sostenibilidad 2014. Integra los tres terminales: Sur, Norte y Salitre. Gestión con resultados.
  - Informe de sostenibilidad 2015. Se involucra por primera vez el tema “Calidad en la Gestión” aspecto del que se desprende la gestión ambiental.
  - Informe de sostenibilidad 2016. De gestión y resultados.
-

---

### 3. Información para medios de comunicación

- Comunicados de Prensa.
  - Reseñas o breves.
  - Piezas comunicativas visuales acompañadas de mensajes estratégicos.
- 

#### **Tercera etapa: seleccionar los documentos que respondan a la investigación.**

Entendiendo que para la Terminal de Transportes de Bogotá su política de Gestión Ambiental inicia en el 2015 con el tema “Calidad en la Gestión”, proceso que tiene por objeto estructurar y aplicar el modelo de excelencia del Sistema de Gestión Integrado – SGI para asegurar la eficiencia, productividad y competitividad de la entidad de forma sistémica e integral, se toma como punto de referencia el “Informe de Gestión 2016”, así como los comunicados de prensa, breves y mensajes relacionales divulgados a los grupos de interés mediante piezas visuales, ya que es en estos escritos que reposa el proyecto “Puntos Verdes”, una de las iniciativas líderes en este sentido y que hoy ha involucrado directamente tanto a trabajadores como a la comunidad del Salitre, localidad donde se encuentra ubicada la organización.

Lo anterior parte del insumo dado por el Informe de Gestión de 2015, que demuestra que durante este año y respondiendo a la Norma Internacional NTC ISO 14001, La Terminal y sus prácticas responsables se articulan con el Plan Institucional de Gestión Ambiental PIGA con las siguientes acciones:

- Revisión y modificación del PIGA considerando la competencia y responsabilidades que le atañen directamente a la Terminal de Transporte S.A., mediante acciones más eficaces frente a los objetivos pactados con Secretaría Distrital de Ambiente.
  - Depuración de la “Matriz de Identificación de Aspectos y Valoración de Impactos Ambientales y la Matriz de Identificación Normativa Ambiental” de acuerdo con los parámetros por la Secretaría Distrital de Ambiente y dentro del marco de lo dispuesto Norma Internacional NTC ISO 14001:2004, agotando de esta manera uno de los pasos necesario para obtener la certificación de la Secretaría Distrital de Ambiente.
  - Identificación de riesgos ambientales y documentación de los respectivos protocolos para atenderlos en caso de materialización. Igualmente, se llevaron a cabo simulaciones para fortalecer el conocimiento para su adecuado manejo, cumpliendo con los requisitos exigidos por la Secretaría Distrital de Ambiente.
  - Actualización de la documentación relacionada con los programas ambientales, planes de acción, procedimientos, instructivos, protocolos, formatos, guías para apuntar de manera eficiente a mantener una adecuada gestión ambiental.
  - Creación de inventarios de los sistemas ahorradores de agua, energía, puntos ecológicos, así como la definición de la línea base de consumos de agua, energía, papel y residuos; logrando identificar lo que se tiene y lo que genera para aprovechar de manera adecuada estos recursos.
-

- Aplicación de los mecanismos de seguimiento, medición y mejora, como son indicadores, auditorías, lo cuales permitieron realizar una evaluación legal al cumplimiento normativo ambiental y adelantar acciones correctivas, preventivas y de mejora.

- Se adelantó la semana ambiental, llevando a cabo actividades lúdicas, de socialización y capacitación sobre temas ambientales orientadas a fortalecer la cultura en esta dirección.

#### Cuarta etapa: tendencias, contradicciones o convergencias

##### TENDENCIAS:

La Terminal de Transporte de Bogotá, en el marco de su política de Gestión Ambiental, ha unido esfuerzos para fortalecer la *cultura ambiental*, es decir, no solo desarrollar iniciativas aisladas, sino que se propenda por la construcción de una conciencia entre sus públicos objetivos sobre el cuidado, la preservación y protección del entorno, a partir de una reflexión y de mecanismos de actuación. Estos no deben desaparecer, sino que, por el contrario, deben formar parte de esa realidad de las personas, asumiendo las prácticas responsables en un sentido de apropiación y no de obligatoriedad. Bajo esa necesidad de formar y educar a la comunidad, la Terminal desde el 2015 lo ha fundamentado bajo unos principios que se han construido e implementado en esa relación bidireccional entre entidad y grupos de interés, y que, al finalizar ese año, fueron medidos dando como resultado un alto nivel de impacto

PROGRAMA	OBJETIVO DEL PROGRAMA AMBIENTAL	META DEL PROGRAMA ANUAL	CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE ACUERDO A LA META ANUAL ESTABLECIDA
1 Uso eficiente del agua	Optimizar el consumo de agua en las sedes de la empresa, a través sensibilizaciones, monitoreo, control, mantenimiento y cumplimiento de la normatividad .	Implementar el 100% de las actividades del programa de uso eficiente del agua	97.5%
2 Uso eficiente de la energía	Optimizar el consumo de energía en las sedes de la empresa, a través sensibilizaciones, monitoreo, control, mantenimiento y cumplimiento de la normatividad .	Implementar el 100% de las actividades del programa de uso eficiente de energía	100%
3 Gestión Integral de Residuos	Gestionar los residuos generados en la empresa a través de la implementación de tecnologías, infraestructura y prácticas ambientales adecuadas, que permitan monitorear, controlar, mantener y dar cumplimiento de la normatividad actual vigente.	Gestionar adecuadamente el 100% de los residuos generados en la empresa	100%
4 Consumo sostenible	Establecer lineamientos y requisitos para prevenir o mitigar el impacto ambiental a través de la contratación o compras verdes.	Incorporar en el 30% de los contratos de suministro de materiales cláusulas ambientales de carácter legal	100% (44.83% cumplida)
5 Implementación de prácticas sostenibles.	Promover en la empresa practicas sostenibles para mejorar las condiciones ambientales internas y del entorno que trasciendan a las partes interesadas.	Implementar el 100% de las actividades planteadas para las tres líneas ambientales	85.71%
			<b>96.64%</b>

Gráfica 4. Programas PIGA 2015

Fuente: Subgerencia de Planeación y Proyectos.

---

Para el 2016, el reto fue mayor y se concentró en afianzar esas acciones comprometidas, mediante actividades que contribuyeran a prevenir y controlar los impactos ambientales en la ejecución de la operación y servicio de la Terminal, de acuerdo con los requisitos y legislación aplicable.

De esta manera la construcción de una *cultura ambiental* para los *stakeholders* involucrados en los procesos de la Terminal, se siguió concentrando en el cumplimiento de los cinco programas establecidos en el PIGA: uso eficiente del agua, uso eficiente de la energía, manejo de residuos, consumo sostenible, y prácticas ambientales sostenibles. Lo anterior como respuesta a los objetivos del Pacto Global.

#### **CONVERGENCIAS:**

La fórmula Objetivos Pacto Global + Política de Gestión Ambiental TTB (Terminal de Transporte de Bogotá) + Plan Institucional de Gestión Ambiental PIGA encuentra de manera coherente y lógica un punto convergente la construcción de una *cultura ambiental* para trabajadores y comunidad. Desde esa mirada, existe un proceso articulado y en sinergia que responde a las necesidades detectadas, no solo desde el ámbito de la normatividad, sino también a partir de una introspección que cada uno de los sujetos asume como ciudadanos en convivencia diaria y receptores del impacto cotidiano que es ocasionado por la ausencia de determinación frente a la problemática ambiental, y generada por la misma dinámica de las empresas en correspondencia con su actividad.

Es así como, al analizar estos tres aspectos (Pacto Global, Política Ambiental y PIGA), se puede observar, a partir de las experiencias significativas vividas por sus protagonistas, que los propósitos y la intencionalidad de estos temas reposan en acciones socialmente comprometidas, de las cuales hoy hacen parte, no como miembros aislados, sino como un colectivo participativo, incluyente y con un sistema de cooperación sólido.

---

#### **Quinta etapa: Panorama sobre la realidad estudiada.**

Considerando la organización como un sistema estructurado en el que interactúan personas para alcanzar los objetivos trazados y, en consecuencia, cumplir con las metas que han sido diseñadas para lograr un fin, la Terminal de Transporte de Bogotá comprende que es precisamente en la construcción de vínculos con sus grupos de interés que se da el punto de partida para aprender a reconocerse en su accionar cotidiano y fortalecer los nexos de cooperación en cumplimiento de unas normas, pero también en el desarrollo de iniciativas voluntarias que aporten a la construcción de una *cultura ambiental*, que tendría como propósito cambiar creencias, actitudes y comportamientos que no dan respuesta a las prioridades del ambiente, y que de manera consciente o inconsciente, por encontrarse en la operatividad de la entidad, se olvidan, afectando silenciosamente la existencia de quienes se encuentran inmersos en ese entorno.

Comprendiendo este propósito, se inicia por tener como plataforma filosófica los objetivos planteados en el Pacto Global, a partir de los cuales generan su argumento para asumir una política de gestión ambiental fuerte y determinante. Para evitar los vacíos frente a esta nueva decisión, que desde el principio ha sido

---

---

inherente, a los procesos llevados a cabo por la Terminal, basan su accionar en cinco programas establecidos dentro del PIGA, principios que fueron propuestos entendiendo las dinámicas de la entidad y su impacto ambiental dentro de la operación que realizan día a día. Así lo fundamentan durante el 2016 con el avance en las siguientes iniciativas:

**Gestión de aguas residuales y potable:**

Diagnóstico del módulo de excretas (sustancias de desecho que son eliminadas por el organismo), como parte del proceso para la modernización de la planta de tratamiento de la Terminal.

**Residuos:**

Actualización del Plan de Gestión de Residuos Peligrosos (PGIRESPEL), el cual se implementa a través de los protocolos y registros de almacenamiento, cuantificación, transporte y disposición final adecuada de RESPEL. Para ello la Terminal participó en campañas como la ECO-RECICLATON 2016, promovida por la Secretaría Distrital de Ambiente, en la que se entregaron 360 Kg de luminarias de mercurio.

**Arbolado:**

Creación del inventario forestal. Actualmente se están adelantando los trámites administrativos ante la Secretaría Distrital de Ambiente para obtener el permiso del tratamiento silvicultural (cultivo, cuidado y la explotación de los bosques y montes). Lo anterior, acompañado de jornadas pedagógicas, enmarcadas en dos grandes momentos.

**Campañas**

• Disposición final: Se desarrolló entre La Terminal, la ANDI y los representantes de los programas de cierre de ciclo: EcoCómputo, Pilas con el Ambiente, Red Verde y Rueda Verde la ANDI, una estrategia de educación ambiental que hizo uso de piezas comunicativas, pendones, eventos de difusión y muestras artísticas.

• Manejo adecuado de llantas al interior de la Terminal, dando cumplimiento con el Decreto 422 de 2015.

**Capacitaciones**

• La población capacitada corresponde al 90% del personal administrativo y al 50% del personal operativo.

• Manejo de residuos peligrosos en la empresa.

• Cambio climático, manejo integral de residuos, conocimiento del Código de Policía, separación en la fuente y movilidad sostenible con el uso de la bicicleta. Lo anterior, en el marco de la Semana Ambiental de la Terminal.

Estas actividades se han asumido de manera táctica en la construcción de conciencia, con sentido humano, responsable y comprometido, que obedecen a la necesidad de un entorno y a la intención de la entidad por ser socialmente responsable, más allá de lo que representa su modelo de negocio.

Es fundamental destacar, que el capital humano debe constituirse en el centro de cualquier proceso comunicativo, precisamente porque es a partir de las personas que, en su diario devenir, dentro de ese

---



intercambio constante, es que se halla la respuesta frente a prácticas sostenibles y de impacto positivo. Los actores sociales son el punto de equilibrio y bajo ese escenario es donde se construyen relaciones, se fortalecen vínculos y se logra ese compartir con el *otro*.



Gráfica 5. Campañas terminal de transporte

Fuente: Elaboración propia con base al modelo de Quintana y Montgomery<sup>186</sup>

## 4.2 Matriz de entrevistas

Para efectos en la realización de la matriz frente a los testimonios dados por sus representantes, se reconocerá a Zona Franca con la denominación E1 y la Terminal de Transportes mediante la designación E2.

### 4.2.1 Etapa de Investigación

*(Desde la gestión de escucha y enfocado en el nivel I, que responde a las preguntas ¿dónde? y ¿cuándo?)*

Tabla 11. Matriz de entrevista. Etapa de Investigación

Pregunta/categoría	Concepción de iniciativas
1. ¿En qué momento nace esa conciencia social y de implicación con el entorno?	<b>E1:</b> Esa conciencia social nace partir de un proceso legal, pero comprometido en función a los impactos generados a nivel ambiental con el entorno. También al entender la necesidad de integrar a las empresas del parque en la mitigación de riesgos. El punto de partida fueron estas actividades significativas: el manejo de residuos al ser 35.000 personas que

<sup>186</sup> *Ibid.*, p. 66.

conforman Zona Franca y la utilización de vertimientos para el tratamiento de desechos.

**E2:** La construcción de una conciencia social se ha constituido en la filosofía de vida de La Terminal, y emerge precisamente en coherencia con su política ambiental de uso eficiente de recursos naturales, ya sea utilización eficaz de energía y agua o manejo de residuos, entendiendo que estos aspectos pueden llegar a generar consecuencias de consideración en la atmósfera. En otras palabras, esa conciencia social se encuentra ligada a una conciencia ambiental y de apoyo permanente al cumplimiento de unos principios basados en la protección y preservación del hábitat.

Pregunta/categoría	Necesidades a resolver
<p>2. ¿De qué manera la organización determinó, de acuerdo al proyecto, esas necesidades a resolver con el entorno?</p>	<p><b>E1:</b> Se partió de un proceso de observación, lo que posibilitó analizar que los usuarios no estaban cumpliendo sus labores en coherencia con las políticas ambientales establecidas tanto por la ley como por Zona Franca, porque no conocían el tema internamente. Es así como desde el 2008, con la entrada del Decreto 1299 al Departamento de Gestión Ambiental, lo primero que se hizo fue identificar la situación de estas compañías en aspectos como residuos y vertimientos, y se empezó a hacer un seguimiento a todas las empresas mediante acompañamientos y visitas guiadas, con el fin de determinar desde sus procesos la manera cómo actuaban en correspondencia al cuidado del medio ambiente.</p> <p>Luego se hicieron entrevistas como parte de ese primer acercamiento para identificar qué tipo de residuos y vertimientos se generaban con el fin de proponer el modelo de recolección. Se procedió a concientizar a cada una de las empresas y demostrarles que en algunas de ellas se iba a requerir de un Departamento de Gestión Ambiental, y en otras no. De esta manera las últimas tendrían la orientación del equipo de trabajo de Zona Franca para dar cumplimientos a la normatividad ambiental. Todo lo anterior acompañado de capacitaciones programadas anualmente.</p> <p><b>E2:</b> La Terminal priorizó sus impactos ambientales significativos, en diálogo con sus públicos objetivo, identificando cuáles eran los prioritarios y qué era lo que más generaba esta empresa en su dinámica diaria, comprendiendo que, en es en estas dinámicas donde los actores sociales, tanto internos como externos, tienen una injerencia directa por ser ellos, trabajadores y usuarios, quienes hacen uso del servicio de la Terminal y se</p>

suplen de su infraestructura. Es decir, son estos grupos de interés que en su permanente interacción pueden ocasionar a través, por ejemplo, de los residuos que botan, daños importantes al medio ambiente.

<b>Pregunta/categoría</b>	<b>Criterios de selección</b>
<p>3. ¿Cuáles fueron los criterios para seleccionar la situación a partir de la cual se construiría el programa de Responsabilidad Social Ambiental?</p>	<p><b>E1:</b> El Criterio de selección para identificar la situación a partir de la cual se construirán las iniciativas del programa de responsabilidad social en el tema ambiental se basa en dos aspectos para Zona Franca: normatividad, que exige el cumplimiento de parámetros muy claros en el cuidado del entorno establecidos por la ley colombiana;, y el impacto que se puede ocasionar a partir de los procesos que asumen las empresas en su campo de acción por el manejo inadecuado de sus esquemas productivos. Por tal razón, para esta compañía son tres los riesgos que prevalecen: residuos, vertimientos y sustancias químicas.</p> <p><b>E2:</b> Uno de los criterios es dar cumplimiento normativo atacando el impacto ambiental. Pero también se hace fundamental trabajar sobre la necesidad de llegarle a los trabajadores, usuarios y comerciantes de manera consciente, voluntaria y desde una construcción de cultura para incentivarlos a modificar sus comportamientos en beneficio de un ambiente más sano y propicio para quienes habitan en él.</p>
<b>Pregunta/categoría</b>	<b>Participación grupos de interés</b>
<p>4. ¿Cómo se entró en contacto con los actores involucrados en esa realidad?</p> <p>5. ¿Se podría decir, que existió participación de quienes conforman esas comunidades que circundan a la empresa?</p> <p>6. ¿En qué momentos fue evidente la participación de los grupos de interés?</p>	<p><b>E1:</b> El contacto se da de manera directa. Por ejemplo, cuando se hace referencia al tratamiento de vertimientos, obligatoriamente se debe mencionar el humedal que está ubicado al lado de Zona Franca, que actualmente se encuentra en un proceso de recuperación y preservación. En este punto se ha querido involucrar a los usuarios invitándolos para que hagan recorridos por este sector e incentivándolos a que ellos mismos vean los avances que se han logrado en cuanto a la protección de este ecosistema, para así motivarlos a su participación mediante la creación de alianzas con otras entidades. Ahora, si se trata de las empresas que constituyen a Zona Franca, lo que se busca es que ellos a través de actividades propias cambien</p>

comportamientos y formas de actuación frente a la manera de llevar a cabo sus procesos.

**E2:** El contacto se hace inicialmente mediante una conversación directa y reuniones programadas con Asosalitre (asociación de carácter civil que reúne a varios conjuntos residenciales). De igual forma, se adelantó una articulación con la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI y la Policía Ambiental para llegar a otros usuarios. Es así como, durante los días del lanzamiento del Punto Verde, se llevó a cabo una rueda de prensa para que tanto la comunidad aledaña, y todos los usuarios de la Terminal conocieran sobre esta iniciativa en gestión ambiental y se unieran en pro de trabajar por la misma. Además, la participación fue evidente durante un evento al que denominaron “La Reciclatón” que tenía como objeto recolectar los residuos que no debían ir al Relleno Sanitario de Doña Juana, como computadores, pantallas, mouses, teclados, impresoras. Por tal razón, se hizo una divulgación a través de medios masivos de comunicación, televisión y periódico comunitario, lo mismo que en redes sociales, para que la comunidad se informará e hiciera presente en esta jornada. Se destacó la receptividad de las personas y se fortalecieron los vínculos de beneficio mutuo.

<b>Pregunta/categoría</b>	<b>Diálogo y escucha asertiva</b>
7. ¿Cómo se construyó ese diálogo?	<b>E1:</b> El diálogo se construye a partir de insistencia y perseverancia. Lo primero es que se debe tener pleno convencimiento de que estas iniciativas son necesarias para llegar a otros. Lo segundo, es que con cada grupo de interés el diálogo es distinto: cuando la reunión es con una entidad el enfoque con ellos es desde el cumplimiento, y no como una estrategia importante para el país o el mundo. Pero cuando el encuentro es con la comunidad se deben hallar esos puntos de acuerdos, donde se pueda participar y dar una respuesta frente a la situación acaecida, siempre y cuando sea de la competencia de Zona Franca, es decir, de su conocimiento e implicación. Para el caso de las empresas que conforman este parque, el diálogo se basa en la motivación a ser sostenibles, demostrándoles cómo con pequeñas acciones pueden aumentar su productividad en tiempo, uso de personal, manejo de recursos y gestiones específicas que tienen la obligación de cumplir.
8. ¿Cuáles son los espacios promovidos por la empresa para conseguir ese encuentro y escucha asertiva frente a las personas?	

---

Por eso, el equipo de Zona Franca se involucra directamente con campañas, recolecciones masivas, jornadas de sensibilización, juegos, semanas de sustentabilidad. Con eso, la idea es generar dinámicas y que el tema se vuelva recurrente y no temporal, algo cotidiano y que representa un beneficio. Se trabaja con una red llamada Red de Usuarios Francamente Responsables y en este momento son 112 empresas de las 400, que dicen: ¡hagámoslo! Poco a poco esa masa crítica va creciendo, pero se deben mantener planes anuales y dinámicas permanentes para que eso no se pierda.

En cuanto a los espacios para continuar con ese proceso de escucha asertiva, y constante, Zona Franca desde la colectividad, institucionalizó las Mesas de Relacionamento con Comunidad. Para el caso de las empresas, lo mismo que entidades, estos acercamientos se adelantan mediante el Comité Ambiental Local, Comité y Consejo Directivo del Pacto Global y Comités Ambientales con la ANDI.

**E2:** El diálogo se genera a partir de los acercamientos con usuarios y comunidad, aproximaciones directas que se llevan a cabo en mesas de trabajo para planificar las acciones a desarrollar. Lo anterior, soportado por un proceso informativo constante que involucra a todos los actores sociales, enfatizando en su responsabilidad como ciudadanos del común. Por tal razón, el diálogo que construye la Terminal se encuentra basado en una estrategia persuasiva permanente que abarca diferentes frentes: voz a voz, capacitación y los propios empleados, quienes ya conocen que existe un punto donde pueden disponer de los residuos sólidos, siendo ellos un referente para que otras personas conozcan y se unan a la iniciativa.

---

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

Para la etapa de *Investigación*, realizada en función a la concepción de la iniciativa y el punto de referencia donde se gesta, Zona Franca y la Terminal de Transporte de Bogotá responden a dos momentos fundamentales: uno que está direccionado al cumplimiento de una normatividad que exige actualmente que los modelos de negocio entiendan, desde la obligatoriedad, la necesidad de contar con reglas claras frente a su accionar. Y otro, orientado a esa voluntad de cambio, no como un compromiso temporal sino permanente y de constante responsabilidad, ante unas dinámicas corporativas que así lo demandan. Por tal razón, la

construcción de una conciencia social se convierte en el pilar fundamental de estas dos organizaciones, y se constituye en una política inherente a su gestión, destacando que su fin último no se concentra en el fortalecimiento de la imagen o la reputación de la que ya gozan por su trayectoria y reconocimiento en el mercado, sino que se enfoca en fomentar un aprendizaje a partir de acciones propias que involucran a sus grupos de interés, llámense empresas, empleados, usuarios o comunidad. Lo anterior buscando asumir el rol de agentes de cambio en el manejo de los recursos naturales y su preservación.

En ese sentido, al momento de identificar las necesidades a resolver se parte de una intervención a cargo de un equipo capacitado e idóneo conformado por el profesional en temas ambientales y el comunicador, quienes realizan acercamientos con las personas implicadas, y en algunos casos, utilizan herramientas de recolección de información como observaciones, entrevistas o encuestas, que permiten determinar a partir de la cotidianidad, el manejo dado a los residuos, desechos o sustancias químicas. Lo anterior, posibilita evidenciar en qué situación se está y cómo se debe actuar.

Por eso el criterio de selección apropiado por las empresas objeto de estudio se basa en dos líneas de actuación: la primera, cumplimiento frente a la normatividad estipulada por las leyes colombianas, y la segunda direccionada al fortalecimiento de una cultura ambiental, que promueva acciones responsables, porque tal y como se ha evidenciado, la obligación no solo puede ser la excusa para adquirir un compromiso, sino también la intención de contribuir como parte de ese entorno a un hábitat equilibrado, transformando actitudes y comportamientos.

Es precisamente en búsqueda de este propósito, que la participación de los grupos de interés se constituye en el insumo para el desarrollo de propuestas enmarcadas en ese programa de RSA. Por tanto, la clave ha sido el contacto directo, es decir, la conversación franca que permite, a través de argumentos, motivar e incentivar a la cooperación, para así mostrar con base a experiencias y avances que las iniciativas son viables y sus resultados han impactado positivamente al entorno. Por eso, quienes lideran estos proyectos también hacen uso de otros canales como las visitas, reuniones, ruedas de prensa, redes sociales y divulgación en los medios de comunicación para llamar la atención de los públicos objetivo y estimular al trabajo en equipo.

El diálogo siempre será y ha sido el punto fundamental, en ese sentido, tanto Zona Franca como la Terminal de Transportes así lo entienden, y por esta razón, antes de comunicar, segmentan el perfil de sus públicos, tomando en cuenta características, intereses y prioridades, para llegar con un mensaje más inmediato y que responda a lo que las personas esperan. En esta estrategia se destaca la imperiosa necesidad de presentar los hechos, con el fin de convencer. Por este motivo, se acude a estrategias didácticas y pedagógicas que recreen y presenten la realidad, para ir enseñando a los grupos de interés otras formas de actuación que contribuyan al cuidado medio ambiental. La idea es desarrollar una disposición libre, que genere conciencia y aceptación en cada uno de sus protagonistas.

#### 4.2.2 Etapa de Planificación

*(Desde la gestión de escucha y enfocado en el nivel II que responde a la pregunta ¿qué?)*

Tabla 12. Matriz de entrevista. Etapa de Planificación

Pregunta/categoría	Proceso para la construcción de iniciativas consolidadas en el programa de RSA
9. ¿Cuál fue el proceso a seguir para la creación del programa en Responsabilidad Social Ambiental, teniendo como insumo la exploración anteriormente realizada?	<b>E1:</b> Una vez se hace la identificación de necesidades, ya sea desde la caracterización o del proceso requerido, se plantea el proyecto, el cual pasa al Comité de Valoración de Responsabilidad Social, integrado por el Director de Servicios de la Copropiedad, por el presidente de la Zona Franca, dos Gerentes del grupo y por dos representantes de empresas usuarias. Allí se sugiere lo requerido y se empieza a gestionar para la planeación, que es anual. Lo anterior se constituye en una dinámica que involucra, además, asignación presupuestal y la respectiva ejecución de las acciones concertadas. Ahora, dependiendo de los objetivos que se han trazado de acuerdo con las necesidades u oportunidades, es fundamental proponer lo que dará respuesta a las mismas, ya sea llevar a cabo una campaña, realizar un ejercicio en el manejo de residuos, crear un centro de acopio o promover el gestor ambiental de residuos peligrosos.
10. ¿Cuál fue la ruta para plantear los objetivos?	<b>E2:</b> La construcción de la iniciativa “Puntos Verdes” parte en primera instancia como respuesta a los programas posconsumo que tiene la ANDI y que además obedecen a un cumplimiento de normatividad por parte del Ministerio de Ambiente. En segunda medida, del trabajo conjunto y articulado con esta entidad, participación de empleados, usuarios y comunidad, realización de capacitaciones y divulgación de las actividades acordadas. En cuanto a la ruta para plantear los

objetivos se deben reconocer las situaciones a trabajar, teniendo en cuenta su complejidad o prioridad de respuesta por el impacto ocasionado. Esta sería la línea base para determinar a partir de la misma los indicadores de evaluación.

Pregunta/categoría	Estrategias comunicativas
11. ¿Cómo se determinaron las estrategias comunicativas a seguir?	<p><b>E1:</b> En un primer momento la estrategia comunicativa se basa en experiencias pasadas que se toman como referencia, sin olvidar articulaciones y alianzas. Cuando se cuentan con tantos escenarios y el diálogo se convierte en el referente de varias personas implicadas, se van identificando aliados que pueden ir alimentando el proyecto a desarrollar. Durante esos diálogos se mira el alcance de la propuesta, ya sea empresa, comunidad, autoridad local, ANDI o Pacto Global.</p>
12. ¿Estas estrategias tomaron en consideración las realidades de las comunidades?	<p>En esa dirección, por ejemplo, para planes grandes como el que tiene relación con el Manejo Integral de Residuos, fue un proceso que tomó varios años, y por ser una inversión considerable se planteó la estrategia basada en el diálogo y la participación, involucrando al Consejo de Administración, a la Copropiedad y a todas las empresas del parque. Cabe resaltar que esta charla se da en distintas vías y niveles a medida que avanza el proyecto. Cuando la formulación está más organizada se lleva a la instancia mayor de presentación para aclarar dudas y ser aprobada. Es importante mencionar que nuevamente la identificación de perfiles es clave y se hace desde el primer acercamiento.</p>
13. ¿De qué manera lo hicieron o en qué puntos específicos?	<p>En Mesa con Comunidad, por ejemplo, ya se conoce el tipo de población que participa: gente mayor con intereses específicos y representantes de poblaciones especiales. Con la Autoridad Local, el proceso comunicativo se da a partir de la alianza que se tiene y el ejercicio de receptividad entre organización y entidad, lo cual ha permitido que las decisiones fluyan. En el caso de los usuarios se ubica en dos formas: una como ente que controla el parque, y otra como el ente que le propone cambios favorables, dependiendo del momento se plantea la postura. Por último, y haciendo referencia a los grupos de interés como operarios y alta dirección, el abordaje para los primeros se hace de manera dinámica y pedagógica; para los segundos de forma concreta, destacando los beneficios dentro de los procesos que adelantan las compañías.</p> <p><b>E2:</b> Siempre en una estrategia de comunicación hay que revisar a quién le voy a llegar y cómo le voy a llegar. Se deben buscar los canales idóneos para hacerlo de la manera más efectiva, por eso, de acuerdo con esos públicos, se empezaron a identificar los medios. Los noticieros fueron grandes aliados para difundir desde</p>



muy temprano, por ejemplo, para el día que se llevó a cabo la “Reciclatón”, ya que estuvieron haciendo presencia y registraron el evento paso a paso. Las redes sociales se constituyeron en otra de sus tácticas, por ser los jóvenes quienes las consultan. De eso se trata generar cultura y empezar por las nuevas generaciones para que su apropiación sea un punto de referencia con los más adultos. Si se promueve el aprendizaje desde la adolescencia, más adelante se tendrán personas mayores formadas en temas ambientales con conciencia social. En ese orden de ideas las redes sociales son un aliado.

Ahora, para los adultos, el proceso comunicativo se desarrolló mediante un periódico local en el que se informaba las disposiciones de la Terminal; este medio pertenece a Asosalitre, asociación que ha sido reconocida por el Concejo de Bogotá dada la labor que ha venido realizando y cuyo vínculo con la Terminal de Transporte, se fortalece a través de las diferentes prácticas en defensa del medio ambiente. Para los visitantes, el mecanismo utilizado se centró en las grandes pantallas ubicadas estratégicamente para mantenerlos enterados, de tal manera que, si viajaban a otras ciudades y querían traer elementos para depositar en los “Puntos Verdes”, así lo hicieran.

Pregunta/categoría	Elaboración de mensajes
14. Al elaborar los mensajes liderados por el programa, ¿qué fue lo primero que se tuvo en cuenta?	<b>E1:</b> Además del perfil del destinatario, es necesario ser muy concretos con lo que se dice, en ese sentido, la construcción del mensaje tiene en cuenta el relato de la situación problema y la oportunidad que se puede obtener de ella. Es un mensaje directo y claro, se hace uso de la practicidad, brindando argumentos o razones que demuestren el beneficio mutuo entre las partes involucradas.
15. Desde el proceso comunicativo, ¿qué elementos, en la construcción del mensaje, se destacaron? (Se hace referencia al tipo de contenido, estilo, énfasis, intencionalidad).	<b>E2:</b> Lo primero que se toma en consideración cuando se elabora el mensaje es el tema de la conciencia con el ambiente. Por eso, los contenidos que se manejan y divulgan son dirigidos de la mano de expertos y expuestos en diferentes piezas comunicativas lideradas por el Gerente de la empresa: campañas, periódicos, entrevistas en medios de comunicación. El tono del mensaje fue de indicación, amable, en el cual se intentó hacerle sentir a la comunidad confianza y un sentido de ayuda para enseñarles a disponer de sus desechos, esa fue la clave. Los anuncios también fueron estratégicos, a través de ellos se informaba a la gente las consecuencias de disponer los residuos de manera inadecuada dentro de su hogar. Se empezó a explicarle a las personas desde el trabajo pedagógico con una información que tuvo un enfoque de autocuidado.

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

En la etapa de *Planificación* es primordial, para el caso de las dos empresas en el *proceso de construcción de iniciativas*, comenzar por un diagnóstico previo que identifique las prioridades y las necesidades a resolver que fueron establecidas en el nivel investigativo. A partir de este estudio, se determinan las ideas puntuales que darían respuesta a las problemáticas detectadas. Partiendo de lo expuesto se establecen los mecanismos para llegar a los empleados, usuarios o comunidades, bien sea mediante campañas, ejercicios pedagógicos, creación de centros de acopio o departamentos en gestión ambiental. De igual manera, se definen las alianzas que podrían fortalecer el desarrollo del programa y la articulación con otras entidades. Comprendiendo, de antemano, lo que se requiere, se presenta el documento ante los respectivos comités o mesas de trabajo para obtener la aprobación y evidenciar la viabilidad del mismo, teniendo en cuenta las personas involucradas, asignación presupuestal y el cronograma de actividades a efectuar.

Ahora, en función de comunicar el programa y sus iniciativas, Zona Franca y la Terminal de Transporte de Bogotá basan su *estrategia* en reconocer el tipo de persona al que se dirigen y el diálogo que deben manejar entendiendo la realidad de este sujeto. Es por esto, que ante la diversidad de los públicos a quienes deben atender, lo mismo que la multiplicidad de escenarios para establecer los respectivos encuentros, se debe conocer en primera instancia lo que busca ese actor, lo que quiere, en qué contexto se encuentra ubicado y cuáles son sus prioridades. Llegar a través del proceso comunicativo implica entonces entender en su esencia a ese *otro*. En algunos casos los argumentos o razones serán el pilar de esa aproximación; en ciertas situaciones la pedagogía o didáctica afianzarán el vínculo para lograr un contacto efectivo; y en muchas otras ocasiones serán los canales los que establezcan esa relación cercana entre grupos de interés y empresa.

Frente a la *elaboración de los mensajes* para generar confianza, no es ajeno para estas organizaciones basar la construcción de los mismos teniendo como referencia tres aspectos: concreción, persuasión y argumentación. Con el primer término lo que se busca es que el contenido sea directo, claro y oportuno, que no deje vacíos o genere ambigüedades, en otras palabras, que cada una de las líneas divulgadas sean interpretadas fielmente a lo que se quiere

comunicar. Para el segundo concepto es fundamental saber cuál es el propósito de ese mensaje, y en ese sentido, el contenido puede ser elaborado a partir de fragmentos que permitan, mediante un tono amable, convencer e influenciar a un cambio de actitud. Ahora, argumentar posibilita seguridad en quien emite, y brinda tranquilidad al que escucha, ya que cuando las razones son claras y fundamentadas, mayor será el grado de atención que las personas tendrán sobre el anuncio publicado.

### 4.2.3 Etapa de Ejecución

*(Desde la gestión del discurso y enfocado en el nivel III que responde a la pregunta ¿cómo?).*

Tabla 13. Matriz de entrevista. Etapa de Ejecución

Pregunta/categoría	Acciones concertadas
16. En la etapa de implementación, ¿de qué manera se concertaron las acciones a seguir con los grupos de interés?	<b>E1:</b> Las acciones se concertan desde varias formas: Primero, reuniones iniciales de los proyectos, en las que se establecen cuáles son las actividades que se van a desarrollar y en qué tiempo. Segundo, exposición de avances de acuerdo con el plan de acción establecido. Tercero, contacto directo para informar desde la obligatoriedad el cumplimiento de la norma y las consecuencias de no acatarla. Cuarto, orientación permanente a través de visitas. Quinto, informes de auditoría que permiten visibilizar en qué se está fallando, para retomar en equipo nuevas acciones de mejora en atención a lo establecido por la ley o en función de su compromiso voluntario y espontáneo.
17. ¿Cómo hicieron esa negociación con los actores sociales, entendiendo que ellos forman parte del entorno donde ustedes funcionan?	<p>Por otro lado, la negociación con los actores sociales se construye a través de intereses conjuntos, se hace seguimiento permanente a las personas que conforman esos colectivos para que se involucren en los ejercicios. Por eso en la ejecución existe rigurosidad con estos acompañamientos, en cierta forma, lo anterior permite mayor compromiso de los involucrados: empresas, comunidad y autoridades locales. Así mismo sucede con los usuarios, cuando la empresa llega asumiendo su rol legal hace seguimiento a todos los aspectos que requieren algún tipo de permiso y genera monitoreo continuo mediante inspecciones.</p> <p><b>E2:</b> Para concertar las acciones se requirió de un trabajo arduo, sentarse en mesas de trabajo con quienes estaban detrás del tema “Puntos Verdes”:</p>

representantes de la Terminal, de Lúmina, y la ANDI, después se unieron los otros actores. Durante la negociación fue evidente la unión, ya que el tema ambiental es algo que aproxima. Realmente el propósito de la Terminal era iniciar con el proceso de conciencia de sus trabajadores, y, por supuesto, ayudarlo a los vecinos cercanos a ser un sistema de apoyo. La conclusión al final fue entender que lo importante no es la marca, sino que lo fundamental es que se cumpla con el objetivo de la campaña, que, para este caso, es recoger la mayor cantidad de residuos y evitar el impacto negativo con el medio ambiente. Ahí es donde se mide el éxito.

Pregunta/categoría	Proceso de inclusión
18. ¿Antes de concebir las acciones, la organización generó inclusión con las personas involucradas para concretarlas?	<b>E1:</b> En las iniciativas adelantadas por el programa “Francamente responsable”, tanto desde la parte legal como voluntaria, la inclusión se genera desde el preciso momento en el que se hacen explícitas las problemáticas que atañen a las actividades diarias de las empresas que conforman el parque. Al mostrarles la necesidad, se establece ese primer acercamiento que los hace partícipes del proceso, ya sea porque requieren una licencia ambiental o porque están ávidos de comprometerse socialmente con su entorno. De esta manera, cuando se comienza la investigación los actores están presentes, pues de la mano de ellos es que se inicia a analizar las diferentes alternativas de prevención. Las mesas de diálogo para este caso son el mecanismo por excelencia que posibilita una charla sincera y franca alrededor de una preocupación en común.
19. Defina usted, de acuerdo a este programa, ¿cómo fue evidente esa inclusión?	
20. Se podría decir que más allá de una “venta de imagen”, como ha sido catalogada por algunas personas la responsabilidad social, ¿este proyecto nace a partir de las necesidades colectivas?	En ese orden de ideas, el primer incentivo no es posicionar a Zona Franca, por el contrario, es poder colaborarle a la comunidad desde los recursos que se tienen como empresa, ya que la imagen se ha logrado gracias a los servicios que se prestan y a la trayectoria. Lo que interesa es trabajar con temas en los que se les pueda ayudar a los colectivos, apoyándolos en su desarrollo, pues se tiene la conciencia de las problemáticas que hay en la localidad.
	<b>E2:</b> La inclusión es permanente antes, durante y después de desarrollada la iniciativa, básicamente porque el éxito del proyecto depende de la cooperación de la gente, quienes son los protagonistas de esta historia, ya que depende de ellos la recolección de residuos y desechos a partir de una toma conciencia responsable y comprometida. Sin las personas se pierde la

esencia de la propuesta. Los trabajadores, por ejemplo, son los primeros llamados a participar y ser el puente hacia quienes están a su alrededor, todos unidos en una sola voz y en cumplimiento de un único propósito: la preservación y protección del medio ambiente.

En ese sentido, lo que es primordial bajo este escenario para la Terminal es tomar en consideración las necesidades colectivas y dar respuesta a la mismas. Las iniciativas, más allá del cumplimiento normativo, nacen por un compromiso desde la Gerencia en coherencia con su política ambiental, la cual en sus líneas establece la imperiosa exigencia de tener un cambio de comportamiento en el uso racional de los recursos naturales. Aunque la imagen es una forma de proyectarse, no ha sido por estas propuestas que la han consolidado, sino por los servicios que prestan, los premios otorgados por su gestión como empresa de transporte y los años de funcionamiento en el mercado.

Pregunta/categoría	Coordinación del programa en función de sus actores sociales
21. ¿Cómo se coordinó el programa, puesto en escena, con los actores sociales (fases, etapas, paso a paso)?	<p><b>E1:</b> Cuando un usuario llega nuevo, lo primero que se hace es una reunión; esta es una fase inicial en donde se observan las características de la empresa, se analizan cuáles son los impactos ambientales que esta puede generar y se empieza a incluir el tema desde el inicio. Después cuando el proyecto está desarrollándose se procede a realizar las primeras visitas, aquí se les explican todos los procedimientos desde la parte ambiental. El primer encuentro se genera con las personas de servicios generales, el segundo con el director, y el tercero con el gerente. Zona Franca se constituye, entonces, en un articulador constante con el entorno.</p> <p>En cuanto al presupuesto asignado para llevar a cabo estas actividades, se diversifican desde dos instancias. Para la parte legal el dinero se obtiene de los usuarios a través de las recaudaciones que son justificadas ante un Consejo de Administración de acuerdo con las problemáticas a atacar, y para lo cual se debe demostrar por qué se requiere de esta inversión. En cuanto a las iniciativas de carácter voluntario, Zona Franca cuenta con unos fondos ya autorizados para cumplir con los propósitos que bajo esta línea se desean cumplir.</p>
22. En cuanto al presupuesto, ¿cómo se obtuvo para la realización del programa?	<p><b>E2:</b> La coordinación del programa se lleva a cabo, en primera medida, a través de un encuentro al que asisten Lúmina y representantes de la ANDI.</p>

---

En esas mesas de trabajo se desarrolla una agenda con puntos básicos para determinar desde el nombre de la iniciativa hasta las actividades a realizar, todo es una construcción colectiva. Una vez determinados los acuerdos, se da paso a la implementación, es decir, a la instalación de los contenedores. Se hace necesario en esta parte establecer cuáles serán los mecanismos de divulgación hacia los públicos objetivos, sin olvidar que la propuesta debe tener una etapa de mantenimiento para crear conciencia y llegar a más gente. Por esta razón se efectuó la “Reciclatón”, con el fin de lograr aún mayor reconocimiento. Además, se considera fundamental el seguimiento durante el proceso, pues el monitoreo permanente evidencia los resultados de acuerdo con los objetivos trazados.

Es importante mencionar que estas acciones son desarrolladas y puestas en escena gracias a la asignación de un presupuesto. Los fondos por un lado salen de la Terminal, esta empresa aporta el recurso humano y adicionalmente el espacio. No obstante, los costos adicionales son entregados por la ANDI.

---

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

Cuando se hace referencia a la etapa de *Ejecución* es preciso mencionar que las *acciones a implementar son concertadas* por las dos empresas mediante un contacto directo, oportuno y de cara a entender que el actor social debe ser incluido como parte del proceso. Lo anterior, se logra mediante reuniones, encuentros, mesas de trabajo y visitas con los grupos de interés para informar sobre las tareas que se llevarán a cabo, y así mismo realimentar el proyecto a partir de las inquietudes y aportes de sus actores. Negociar estas formas de actuación se constituye, tanto para Zona Franca como para la Terminal de Transporte de Bogotá, en un momento álgido, ya que los acuerdos deben ser consensuados y no impuestos, tal y como lo hacen desde su cotidianidad, a partir del seguimiento responsable de los avances generados y tomando como eje central el trabajo en equipo y la unión que debe existir entre las partes para cumplir con un propósito en común.

Por esta razón, *la inclusión*, desde sus miradas, es real, palpable y determinante para culminar con éxito las propuestas. Son las personas con las que se cuentan para el desarrollo de las iniciativas, y así se hace explícito en las declaraciones suministradas por las dos

empresas, al enfatizar que las mesas de diálogo y la cooperación permanente permiten que sus proyectos cumplan con los objetivos propuestos, y no se queden solo en un planteamiento consignado en un documento, sino que tengan vida a través de la participación de sus protagonistas. Los acercamientos constantes con la población hacen que el programa y sus líneas de acción se estén alimentado de experiencias y de una labor conjunta que parte, precisamente, de esa reflexión individual y colectiva enfocada a cambiar comportamientos. Cuando se es consciente que existe una necesidad en el entorno, es la misma empresa, junto con su comunidad, quien asume el compromiso de transformar. De esta manera, se requiere que la conversación entre las partes sea sincera y franca. Lo expuesto reafirma, con base a lo manifestado por Zona Franca y la Terminal de Transporte de Bogotá, que sus ideas nacen, se consolidan y culminan precisamente teniendo como base las prioridades de la población, porque si bien la imagen cuenta como un aliado, no trabajan en función de este propósito, sino en fomentar una cultura diferente, de beneficio mutuo, siendo consecuentes de su responsabilidad con el planeta y de quienes habitan en él.

Es así como la *coordinación del programa*, teniendo en cuenta a sus grupos de interés, se realiza en los dos casos, a partir de tres etapas: La primera direccionada a la organización de reuniones, donde se hace un reconocimiento de necesidades, prioridades e impacto de acuerdo con las actividades desarrolladas; la segunda, orientada a la creación de mesas de trabajo para plantear ideas, llegar a acuerdos y determinar acciones a seguir; y la tercera, seguimiento o monitoreo en función de mantener la iniciativa, que para Zona Franca se efectúa mediante visitas, mientras que para la Terminal de Transportes de Bogotá se lleva a cabo a través de mecanismos de información hacia la opinión pública.

En cuanto al presupuesto requerido para la implementación de estas iniciativas, ha sido asignado en las dos empresas de la siguiente forma: En Zona Franca a través del recaudo de los usuarios y fondos ya establecidos por la misma organización, mientras que para la Terminal los aportes son efectuados por la ANDI y también provienen de inversión propia.

#### **4.2.4 Etapa de Evaluación**

*(Desde la gestión de redes y enfocado en el nivel IV que responde a la pregunta ¿por qué?)*

Tabla 14. Matriz de entrevista. Etapa de Evaluación

Pregunta/categoría	Evaluación de resultados
<p>23. ¿De qué manera se evalúan los resultados del programa?</p> <p>24. ¿Cada cuánto lo evalúan?</p> <p>25. ¿Qué hacen con los resultados de esa evaluación?</p>	<p><b>E1:</b> La evaluación del programa se hace mediante un análisis o una cuantificación, midiendo por peso la recolección de los residuos o a través de una técnica que se llama aforo, que significa cuantificar las basuras por bolsas. En otros temas ambientales se hace directamente, por no contar con las herramientas necesarias. En ese caso lo asume el área de operaciones responsable de los procesos llevados a cabo por las industrias dentro de un marco legislativo. A los usuarios se les informa si en el año disminuyeron o aumentaron la cantidad de residuos aprovechables y se les brinda ese indicador, el que utilizan internamente para sus procesos de gestión ambiental. Para estos procesos se cuenta con mecanismos digitales y manuales para la visibilización de resultados. Este procedimiento de evaluación se adelanta de la siguiente manera: aforo cada año y residuos continuamente. En el segundo caso, todos los días se hace recolección y se deja un registro de acuerdo al peso.</p> <p>Los resultados de esas evaluaciones reposan en un histórico que evidencia los avances por empresa usuaria, con el objetivo de analizar avances, mitigación de riesgos y disminución o aumento en el impacto ambiental, todo con el fin de revisar y asumir nuevas acciones de mejora.</p> <p><b>E2:</b> Se evalúa por cantidades de recolección. Inicialmente se ha realizado el proceso de evaluación en los primeros nueve meses de 2017, pero cuando se tengan los otros puntos verdes ubicados estratégicamente en las zonas norte y sur, se hará un balance anual. Los resultados obtenidos hasta el momento han sido socializados tanto a la ANDI como a Lúmina, para evidenciar avances, realizar comparativos y de ser necesario, proponer otras actividades que refuercen la iniciativa, en caso de no cumplir cabalmente con el objetivo que se ha propuesto.</p>
Pregunta/categoría	Plan de monitoreo
<p>26. ¿Cómo se llevó a cabo el plan de monitoreo?</p>	<p><b>E1:</b> El monitoreo es constante. Un gestor de residuos lleva a cabo el control. Lo anterior, soportado por visitas, reportes, informes y de ser necesario sanciones en caso de incumplimiento. Se acompaña a la empresa usuaria desde su cotidianidad y se está presto para resolver dudas,</p>



inquietudes o capacitarlos en las actividades que deben desarrollar en función de la preservación y protección del medio ambiente.

**E2:** La inspección es continua en el punto verde. Cuando el contenedor está en un 80% de su capacidad, se hace un llamado al operador y se programa un día de recolección. Después de este procedimiento se pesa la basura. Para el caso de las luminarias, el proceso es diferente. Estas van a una planta de tratamiento donde hacen el separado del vidrio, del mercurio, y posteriormente estos residuos son desactivados a través de procesos industriales y van a celdas de seguridad. Pero con respecto a desechos como computadores o envases de insecticidas, la acción a seguir va de acuerdo con el tipo de toxicidad.

Pregunta/categoría	Acompañamiento a los grupos de interés
27. ¿Cómo desarrollan ese acompañamiento?	<p><b>E1:</b> El acompañamiento y contacto permanente con los grupos de interés se hace mediante el comité de usuarios. Lo anterior, soportado por medio de encuestas que se hacen trimestralmente para identificar falencias en los servicios, entre ellos, el de recolección de basuras y la gestión ambiental. Por esta herramienta los públicos objetivo evalúan el sistema que se ofrece. La ruta a seguir es la siguiente: el primer canal es directamente con el Coordinador de la Operación, en este caso la empresa Industria Ambiental; si no hay respuestas, se recurre al Director, y de no lograrse la resolución por esta vía, se eleva la inquietud al Director de Servicios. Por tal motivo, siempre se está en comunicación con los usuarios y hay una identificación permanente de sus falencias, ya sea por vía telefónica, vía en el servicio de información de Zona Franca, correos electrónicos, o contacto persona a persona.</p>
28. ¿Mantienen contacto permanente con los colectivos?	<p><b>E2:</b> Los acercamientos se llevan a cabo periódicamente en La Terminal de Transporte. Se invita a los ciudadanos a hacer la recolección de sus residuos y a disponerlos en el Punto Verde respectivo. A través de los mensajes que se emiten por los diferentes medios internos y externos, siempre en el último inserto se incluye un anuncio sobre la responsabilidad ambiental. El discurso es permanente, es de repetición, siempre hay recordación. Por otro lado, con los trabajadores hay espacios de reunión y capacitaciones, donde se fortalece el tema de residuos y qué tipo de desperdicios son los que van en los contenedores. Por medio de la</p>

---

Red Verde, y a través de un número telefónico se programa la recolección, esta es una estrategia dirigida a las personas que tienen aires acondicionados o lavadoras, ya que debido a su magnitud es imposible tener un depósito para este fin. En otras palabras, siempre se hace presencia con los grupos de interés.

---

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación**

La *evaluación* y sus resultados es la garante de reconocer en los grupos de interés esas nuevas acciones o cambios de comportamiento, como producto del aprendizaje dado en las fases anteriores. Entendiendo que el impacto en este punto es demostrar la efectividad del proyecto en términos cuantificables y cualificables, para las dos empresas el primer paso es medir mediante herramientas especializadas, sean digitales o manuales, la cantidad de residuos recolectados, siendo el peso la señal de referencia para evidenciar y analizar fallas o aciertos. El segundo paso busca reflexiones en conjunto y asumir nuevas posturas. La periodicidad en esa valoración depende del caso en estudio, por ejemplo, para Zona Franca se está realizando el proceso con respecto a residuos cotidianamente y el aforo anualmente; y para la Terminal, el tiempo estimado es mensual, teniendo en cuenta que el proyecto funciona solo en un sector de los tres que contempla la entidad. Es importante mencionar que los resultados de la evaluación para la primera compañía reposan en un histórico que presenta los avances y muestra un panorama de la situación actual, mejorada o no, con el fin de plantear otras acciones que mantengan o cambien las ya establecidas. En la segunda, los mismos son socializados a las organizaciones aliadas, como parte de ese trabajo en equipo, y en correspondencia para seguir aportando al objetivo propuesto, mediante otras actividades, de ser necesario.

Es por esta razón que el plan de monitoreo desarrollado por cada empresa se constituye en un mecanismo de seguimiento persistente para observar la forma en que se están llevando a cabo las acciones establecidas. En ese sentido, las dos empresas afirman que la constancia y la continuidad son conceptos claves dentro de su accionar. Para Zona Franca el primer término se ve representado en cabeza de un gestor quien en calidad de experto realiza acercamientos permanentes, evidenciando mediante visitas, donde el contacto es directo, y

dejando en registro escrito, a través de informes y reportes los progresos de las iniciativas. Paralelamente, con referencia al segundo concepto, la Terminal adelanta inspecciones permanentes para planificar junto con los operadores encargados la recolección de los desechos teniendo en cuenta sus características e impacto ambiental. La consigna fundamental en ambas situaciones se concentra entonces en estar al tanto de manera oportuna frente a inquietudes, preguntas o dudas que puedan llegar a tener las partes involucradas.

Lo anterior quiere decir que el acompañamiento y contacto de manera insistente con los grupos de interés es prioridad durante la finalización del proyecto. En Zona Franca se lleva a cabo mediante dos instancias: comité de usuarios y manejo de conducto regular en una relación bidireccional buscando de manera equilibrada y justa la resolución de situaciones específicas y encaminadas a mejorar las acciones propuestas. Para la Terminal los mensajes estratégicos publicados en los medios internos y externos se constituyen en el pilar de su encuentro con trabajadores y ciudadanos para reconocer impresiones, medir niveles de satisfacción y escuchar inquietudes. Durante este proceso también acuden a la Red Verde para colocar a disposición una línea telefónica que funciona como otro canal de conexión con quienes forman parte del proyecto y aquellos que tienen la iniciativa de pertenecer a él.

## CAPÍTULO V

### Conclusiones Generales

#### ***Etapas de investigación: Concibiendo las iniciativas del programa de RSA desde las necesidades colectivas.***

La comunicación en cualquier contexto se constituye, de manera innata, en el punto de partida para entrar en un encuentro con las personas, sea porque existen temas en común o porque las miradas son tan diversas que requieren ser enriquecidas a partir de experiencias ajenas, pero igualmente fundamentales para la propia cotidianidad. Por tanto: “la comunicación es escuchar y no solo hablar. Saber ponerse en el lugar de otros, desarrollar la habilidad de direccionar nuestro ángulo de visión y pensamiento con aquél con quien deseamos comunicarnos y así permitirle ser escuchado”<sup>187</sup>. Por eso, cuando se hace referencia al componente comunicacional, en la etapa de investigación para la concepción de ideas que contribuyan a la preservación y protección del medio ambiente, este se ve reflejado en el *diálogo* que se efectúa con las personas para comprender en qué momento se construyen esos compromisos y lealtades entre los individuos, y cómo a partir de este factor se crean espacios de interacción para asumir, desde las necesidades colectivas, decisiones encaminadas a dar resoluciones que respondan a las mismas.

La investigación se asume entonces como un proceso de exploración y reflexión, pero sobre todo, de concebir a partir de una situación dada lo que se quiere hacer, tal y como lo establecen Preciado, Guzmán y Losada cuando afirman que es necesario observar el entorno, anticipar riesgos y posibles amenazas, o lo que se ha denominado la *gestión de escucha*, comprendida como la manera “en la que se capta el contexto interno y externo, en función del registro, la memoria, la creación de conocimientos y la recuperación de saberes”<sup>188</sup>.

Este se convierte en un proceso que no se puede obviar, como lo manifiestan los representantes de Zona Franca y la Terminal de Transporte de Bogotá cuando hablan acerca

---

<sup>187</sup> Italo Pizzolante Negrón, *El Poder de la Comunicación Estratégica*, *Op. cit.*, p. 64.

<sup>188</sup> Ángela Preciado, Haydeé Guzmán y José Carlos Losada, *Op. cit.*, p. 46.

de la etapa de incubación para sus iniciativas, las cuales desarrollan a partir de dos momentos: El primero de ellos es en coherencia con la normatividad establecida en Colombia, por tanto estudian sus decretos y lo estipulado desde la obligatoriedad en un proceso de enseñanza – aprendizaje que no se agota en informar a sus públicos objetivos, sino que se fortalece día a día a través de ejercicios de interiorización. Y el segundo, que es orientado a construir una conciencia social entre los grupos de interés, en coherencia con su política ambiental, que sea el insumo de una cultura para el cuidado y preservación del medio ambiente, entendiendo la voluntad como una estrategia para modificar prácticas cotidianas y enfocadas a ser sostenibles en el tiempo. Se busca entonces en los dos casos que los trabajadores, usuarios, y la comunidad asuman el rol de agentes de cambio, no por imposición, sino por convicción.

Para Zona Franca esa identificación de necesidades partió de un proceso de observación que demostró que los usuarios no estaban cumpliendo, desde su productividad, con los regímenes ambientales establecidos por la ley, como tampoco con la realización de actividades voluntarias. Precisamente, fue con el Decreto 1299 de 2008 que se evidenciaron las prácticas de estas compañías que conforman el parque en lo concerniente al manejo de residuos y vertimientos. En el caso de la Terminal se priorizó, como resultado de charlas puntuales con las personas involucradas, temas a trabajar, comprendiendo que es en su accionar donde se afecta directamente el medio ambiente, por ejemplo, cuando las basuras son arrojadas sin ningún control a sitios no autorizados.

Es así como la escucha asertiva permite, a través del *diálogo*, que el componente comunicacional se convierta en una vocación permanente hacia el aprendizaje, como lo sustenta Pizzolante<sup>189</sup> cuando hace referencia a que la comunicación debe generar confianza y potenciar la voluntad. Esa vocación, en las dos empresas objeto de estudio, nace en el momento en que sienten inclinación por establecer vínculos con las personas involucradas. Para Zona Franca ese diálogo se ve representado cuando se incentiva tanto a usuarios como a la comunidad a ser sostenibles, demostrándoles que con pequeñas acciones pueden aumentar su productividad en tiempo, uso de personal, manejo de recursos y gestiones responsables. Lo anterior se logra a través de campañas, jornadas de sensibilización, juegos

---

<sup>189</sup> Italo Pizzolante Negrón, *El Poder de la Comunicación Estratégica*, *Op. cit.*

y semanas de sustentabilidad. También existe el apoyo de la Red de Usuarios Francamente Responsables que mueve masas mediante dinámicas permanentes y planes anuales. Además, se destacan las mesas de relacionamiento con comunidad para generar la interacción con sus actores. Por otro lado, en el caso de la Terminal, ese diálogo está presente en las aproximaciones que se hacen con los individuos mediante el voz a voz, las capacitaciones y la apropiación de los trabajadores en el uso de los puntos verdes, quienes se convierten a su vez en los voceros de la idea.

Tanto en Zona Franca como en la Terminal existe un equipo capacitado y preparado, generalmente constituido por el profesional en comunicaciones y un experto en lo relativo a los procesos ambientales, quienes propician encuentros y diseñan herramientas de recolección de información (entrevistas o encuestas) que ayudan a evidenciar el escenario en el que se encuentra la organización en cuanto a riesgos e impacto, siendo esta la base para conocer de qué manera se debe actuar y bajo cuáles preceptos. Lo anterior se realiza sin ir en detrimento de lo que establece la ley colombiana y en cohesión con actividades espontáneas que deben ser implementadas de manera libre, como un deber que tiene la empresa de ser responsable de su praxis cotidiana, y el derecho que ostentan las personas en esa necesidad de transformación siendo ciudadanos que comparten y se usufrutuan del habitat donde residen.

En esa dirección, como lo manifiesta Pizzolante al referirse al nivel I, que corresponde a la fase de mirar y mirarse, “ignorar el entorno como uno de los niveles en los que nos comunicamos es como navegar sin brújula”<sup>190</sup>. Es por este motivo que Zona Franca y la Terminal de Transporte de Bogotá se ubican en un dónde, haciendo referencia a la posición en la que se halla la empresa frente al manejo de los recursos naturales, pero también buscando el cuándo, entendiendo que el tiempo de respuesta es decisivo en el cumplimiento de la norma, como también en la construcción de una cultura ambiental, con sentido humano y socialmente responsable.

Lo anterior posibilita que estas dos organizaciones tengan muy claro que la participación de los grupos de interés sea decisiva, desde la concepción de la idea a desarrollar hasta su

---

<sup>190</sup> *Ibid*, p. 70.

finalización. La clave en ambos casos ha sido ese contacto directo que exige una comunicación de cara al actor social, para llamar su atención; esto lo hacen mediante una conversación franca, mostrando la realidad y evidenciando sucesos que ayuden a influenciar las diferentes formas de pensar. En el caso de Zona Franca con sus usuarios, fomentando un cambio de comportamiento en sus procesos, y con la comunidad, preservando el humedal Meandro al mantenerlo libre de contaminación. Ahora, en el caso de la Terminal con sus trabajadores y residentes, mediante eventos de alta recordación como la “Reciclatón”, que tenía como objeto recolectar los residuos que no debían ir al Relleno Doña Juana, donde la cooperación bajo una sola unidad se destacó. No obstante, el lenguaje corporal, la actitud y los argumentos utilizados en dirección a construir un compromiso, por parte de estas dos empresas, es esencial, a la hora de fortalecer la confianza con las partes involucradas.

Esa comunicación de señas, gestos y expresiones, las acompañan Zona Franca y la Terminal con un discurso que llega a su destinatario tomando en consideración las características de cada perfil. Con esto buscan no dejar nada a la ambigüedad o crear vacíos en el mensaje, para esto estudian a sus públicos objetivos y hacen uso de los canales a su alcance: visitas, reuniones, ruedas de prensa, divulgación en los medios de comunicación, además del uso de las redes sociales, lo mismo que la puesta en escena de ejercicios didácticos y pruebas pedagógicas para despertar esa necesidad en la toma de conciencia. En otras palabras, desarrollar lo que se conoce como *rapport*, término que se centra en tres pilares: atención mutua, positividad mutua y coordinación.

***Etapa de planificación: Construcción de la iniciativa para motivar a un trabajo conjunto mediante acciones estratégicas.***

Es preciso comprender que en el proceso comunicativo existe, además de esa conexión entre un emisor y un receptor, un intercambio constante de valores que no culmina en la entrega de una información, sino que exige de sus actores, tal y como lo establece Pizzolante<sup>191</sup>, un intercambio racional, emocional y de silencios. En ese orden de ideas, la interacción permanente faculta a los sujetos a reconocer su papel y la implicación que ellos

---

<sup>191</sup> *Ibid.*, p. 71.

tienen en las prácticas diarias dentro de ese entorno que los determina. En otras palabras, ese componente comunicacional desde la *gestión de escucha*, direccionado a entender, inspirar y motivar a escenarios de actuación estaría representado en esa *sensibilización*. De igual manera, Guillermo Gutiérrez<sup>192</sup> lo sustenta cuando afirma que: “la gestión de la comunicación se sintetiza en dos dimensiones, el hacer y tomar decisiones”.

En esa línea, para Zona Franca y la Terminal de Transporte de Bogotá, es fundamental en esta fase tener un diagnóstico previo, el cual es “imprescindible en toda actividad comunicacional. Es un estudio del contexto, análisis de emisores, investigación de receptores y conocimiento de interlocutores”<sup>193</sup>, antes de programar las actividades que direccionarán las iniciativas planteadas y sustentadas. En las dos empresas, tener despejado el panorama en cuanto a las prioridades que deben atender les brinda la posibilidad de saber a qué deben responder. Teniendo claro los aspectos a trabajar, estos se sustentan en un documento que presenta la ruta a seguir para aprobación y viabilidad. Nuevamente se involucran a las personas, esta vez públicos internos, siguiendo el respectivo conducto regular, que para el caso de Zona Franca se lleva a cabo a través de comités previamente organizados y formalizados, y para la Terminal mediante mesas de trabajo conformadas por los representantes de las entidades aliadas y alta dirección.

En ese sentido, los acercamientos que se realizan para socializar las acciones a implementar, una vez autorizadas, se basan para Zona Franca en experiencias pasadas, articulaciones y alianzas. En el caso de planes grandes, como el que tiene que ver con el Manejo Integral de Residuos, la estrategia comunicativa se centra en el diálogo y la participación, involucrando al Consejo de Administración, a la Copropiedad y a todas las empresas usuarias. Se resalta que esta charla se desarrolla en distintas vías y niveles a medida que avanza el proyecto. Mientras que para la Terminal, los noticieros son los idóneos para presentar y registrar la iniciativa. De igual forma consideran las redes sociales como aliadas para llegar a un público más joven, pues la organización tiene claro que si se promueve un aprendizaje desde la adolescencia, a futuro se contarán con personas mayores formadas en temas ambientales con conciencia social. Lo anterior se refuerza para las dos organizaciones

---

<sup>192</sup> Guillermo Gutiérrez, *Op. cit.*, p. 2.

<sup>193</sup> *Ibid.*, p. 1.



con talleres pedagógicos, considerados por su metodología de mayor impacto y aceptación en la población, creación de centros de acopio que brinden información permanente, y en situaciones muy específicas, la consolidación de departamentos especializados en aspectos ecológicos. Lo anterior parte del siguiente precepto: “Desde el momento en que realmente se quiere comunicar, se debe ejercer la comunicación con la condición de aprender, es decir, un proceso de mejora constante que nunca concluye”<sup>194</sup>.

En esta dirección, Zona Franca y la Terminal tienen claro que en ese “plan de acción que debe emprenderse, relacionado con el tiempo y ajustado a la política institucional”<sup>195</sup>, la estrategia para incentivar a la población a colaborar es, en primera instancia, reconocer el tipo de persona al que se quiere llegar, ya que las dos empresas coinciden en afirmar que la efectividad de esa sensibilización, a través de una relación sin intermediarios, depende de la comprensión que se tenga frente a la realidad del individuo. Por tal razón, en los dos casos se enfatiza que conocer a los sujetos en sus intereses, propósitos y prioridades, son aspectos vitales para conseguir que las personas cooperen en el diseño de estas actividades. Por otro lado, en un segundo momento es importante, y así lo consideran Zona Franca y la Terminal, saber qué mecanismos deben utilizar para fortalecer la confianza; desde su experiencia, las razones son el pilar de esa aproximación inicial, la pedagogía y didáctica afianzan vínculos, y los canales mantienen los nexos de información con los colectivos.

Por eso en el nivel II, el cual es “el nivel que comprende nuestras acciones concretas y conscientes, es decir, lo que hacemos”<sup>196</sup>, la elaboración de mensajes es esencial para las dos empresas, precisamente para lograr que los estilos de actuación sean modificados, en caso de ser requeridos. Las dos empresas convergen en tres aspectos: concreción, persuasión y argumentación. En esa orientación, el contenido del mensaje, tomando como referencia el primer término, no debe prestarse a errores de interpretación, por eso debe ser claro, directo, preciso y puntual. Ambas organizaciones son reiterativas en su intención de manifestar que evitan la tergiversación de los anuncios, y tratan de prevenir, de esta manera, los vacíos en su construcción.

---

<sup>194</sup> Italo Pizzolante Negrón, *El Poder de la Comunicación Estratégica*, *Op. cit.*, p. 67.

<sup>195</sup> Ángela Preciado, Haydeé Guzmán y José Carlos Losada, *Op. cit.*, p. 47.

<sup>196</sup> Italo Pizzolante Negrón, *El Poder de la Comunicación Estratégica*, *Op. cit.*, p. 70.

Ahora, si se trata de la segunda expresión, de antemano se exige conocer el propósito del mensaje, ya que sólo a partir de este reconocimiento, el equipo de profesionales puede crear frases o fragmentos que influencien, y así, en un tono emocional, cercano y familiar, invitar a un cambio de posición, en caso de ser necesario. Pero si a la argumentación se hace alusión, tanto Zona Franca como la Terminal concuerdan en que la fundamentación de las explicaciones posibilita mayor seguridad y credibilidad con sus grupos de interés. Insisten que la imposición no es la mejor aliada, y que en esa línea se deben concertar las acciones para llegar a puntos de acuerdo en beneficio mutuo.

Por eso para Zona Franca la elaboración del mensaje relata la situación problema y la oportunidad que se puede obtener de ella, es decir, un anuncio que se hace desde la practicidad. En cambio, para la Terminal los contenidos son manejados y divulgados por expertos y expuestos en diferentes piezas comunicativas como: campañas, periódicos, entrevistas en medios. En estos se maneja un tono de indicación amable, pero evidenciando también las consecuencias de actos erróneos, como la disposición de residuos de manera inadecuada. Es decir, la fórmula para conseguir la apropiación de los mensajes, no va en una sola dirección, es en dos vías porque “la comunicación no es un proceso caprichoso, nace de la convicción de todo aquél que integra una organización, que sabe cuál es su rol, hacia dónde se dirige y que, además posee algo para aportar”.<sup>197</sup>

***Etapa de ejecución: Implementar las actividades concertadas en la realidad exige una incorporación de las partes involucradas para lograr un fin.***

La comunicación por sí sola no podría generar el impacto esperado sino se le cuerpo, alma y disciplina. En otras palabras, es la comunicación en esa práctica diaria la que permite humanizar ese intercambio constante de mensajes y acciones entre los grupos de interés hacia el cumplimiento de objetivos comunes. Por eso, “comunicar es un medio para convencer, comprometer intereses, facilitar procesos y armonizar los puntos de vista”<sup>198</sup>. Y es en ese sentido, que la *gestión del discurso*, entendida como esa forma de llegar al otro mediante una disertación, asume el contexto de la situación como el insumo principal para conseguir, en

---

<sup>197</sup> *Ibid.*, p. 67.

<sup>198</sup> *Ibid.*, p. 67.

función de lo que dice este autor, acuerdos comunicacionales básicos que implican un marco de consenso que posibilita a las personas moverse en un campo de significaciones compartidas.

Así, la etapa de ejecución de la gestión del componente comunicacional se centra en *la capacidad de influencia* hacia los sujetos para motivarlos a integrarse y conseguir su participación. Esto quiere decir que, como actores sociales que se ven afectados por lo que suceda en el entorno, poseen también la habilidad de transformar para lograr un bien común. Por eso para Zona Franca y la Terminal, ese beneficio no se centra en el reconocimiento de su imagen, pues concuerdan en que ya está posicionada gracias a su trayectoria y servicios que ofrecen, sino en despertar esa conciencia como parte de una responsabilidad social y un compromiso que debe trascender más allá de un capital reputacional.

En esa dirección, las actividades previamente planificadas, y posteriormente implementadas, tanto por Zona Franca como por la Terminal de Transporte de Bogotá, son concertadas con sus públicos objetivos. Ese pacto se realiza mediante un contacto directo, que para la primera empresa se lleva a cabo en cinco momentos: primero, reuniones iniciales de los proyectos, en las que se establecen cuáles son las actividades que se van a desarrollar y en qué tiempo; segundo, exposición de avances de acuerdo con el plan de acción establecido; tercero, acercamiento directo para informar desde la obligatoriedad el cumplimiento de la norma y las consecuencias de no acatarla; cuarto, orientación permanente a través de visitas; y quinto, informes de auditoría que permiten visibilizar en qué se está fallando para retomar en equipo nuevas acciones de mejora en atención a lo establecido por la ley o en función de su compromiso voluntario y espontáneo. Para la segunda organización esas aproximaciones son efectuadas mediante mesas de trabajo.

Por tal motivo, para estas empresas la negociación se convierte en un factor clave que ayuda a generar consensos y entendimientos. Aunque existe la obligatoriedad de acuerdo con lo que demanda la ley, también la voluntad juega un papel importante en esta fase, como lo dejan claro Zona Franca y la Terminal cuando hacen énfasis en la necesidad de trabajar en unión, reconociendo que la responsabilidad ambiental atañe a cada uno de sus protagonistas, como ciudadanos que comparten y habitan en ese entorno. Es decir, su misión es entonces convertirse, bajo este escenario, en el motor para impulsar e inspirar a sus grupos de interés.

En coherencia con lo expuesto para estas empresas, la inclusión, como un elemento que permite la incorporación y participación de trabajadores, usuarios y comunidad, es determinante en el desarrollo de las acciones y el cumplimiento de las mismas, de cara a un norte que ha sido establecido y consensuado. Por eso, “debemos aprender a comunicarnos, contar con ideas claras de nuestros proyectos. No esperar que las tengan otros en lugar de uno y dar prueba de una imaginación permanente. Tener curiosidad por todo, no quedarnos tranquilos con aquello que hemos aprendido, y preguntar constantemente por aquello que no conocemos”<sup>199</sup>. Bajo esta mirada, las empresas objeto de estudio encuentran precisamente en las propuestas de las personas que conforman su organización y entorno, un punto de referencia para cristalizar ideas, por eso el diálogo sigue estando presente, y se pone de manifiesto en los espacios que se han institucionalizado para este fin.

En el caso del programa “Francamente Responsable” de Zona Franca, la inclusión se genera desde el momento en que se hacen explícitas las problemáticas sobre las actividades diarias de las empresas que conforman el parque. Al mostrarles la necesidad, se establece ese primer acercamiento que los hace partícipes del proceso, ya sea porque requieren una licencia ambiental o porque están ávidos de comprometerse socialmente con su entorno. Sin embargo, lo que interesa no es la marca, sino ayudar a los individuos con temas que les permita su crecimiento y desarrollo como comunidad, desde los recursos destinados para tal fin. En la terminal, esa inclusión es permanente antes, durante y después de desarrollada la iniciativa “Puntos Verdes”. El éxito de la misma depende de la cooperación de la gente, sin las personas se pierde la esencia del proyecto. Las propuestas, más allá del cumplimiento normativo, nacen por un compromiso desde la Gerencia en coherencia con su política ambiental, la cual en sus líneas establece la imperiosa exigencia de alcanzar un cambio de comportamiento entre los grupos de interés frente al uso racional de los recursos naturales.

En ese sentido, Zona Franca y la Terminal son reiterativas en manifestar que, más allá de presentar unos resultados establecidos y consignados en un informe de gestión, se requiere alimentar las iniciativas que conforman el programa de RSA desde otras experiencias, y eso lo logran a través de la conversación permanente, invitando siempre a la reflexión individual

---

<sup>199</sup> *Ibid.*, p. 65.

y colectiva. Por eso, “debemos ser constantes, consistentes, permanentes en nuestros esfuerzos por persuadir, por convencer. Amar lo que se hace, porque sin amor y pasión no hay vida. Sin entusiasmo, no hay progreso. No olvidar la humildad, reconocer nuestras equivocaciones y convertirlas en oportunidades”<sup>200</sup>.

Siguiendo esa línea, es el nivel III aquel que hace referencia a la forma en la que se relacionan las personas a partir de sus propias conductas, el que establece esas acciones y pensamientos a desarrollar para construir seguridad y confianza<sup>201</sup>. Lo anterior, es fundamental para que la coordinación de los proyectos consignados en el programa cuenten con el respaldo, no solo de las empresas involucradas, sino también de quienes, como actores, forman parte de ese ambiente y, por ende, de la cotidianidad que los rodea. Zona Franca y la Terminal, teniendo en cuenta el perfil de sus grupos de interés, realiza esta coordinación a partir de tres etapas, que, para los dos casos, es unánime en su esencia y propósito.

La primera, direccionada a un análisis de necesidades, prioridades e impacto de acuerdo con las actividades desarrolladas en un proceso de reconocimiento que se posibilita a partir del primer contacto y que se consolida mediante la realización de reuniones. La segunda, consensuada y pactada para determinar puntos de negociación y acuerdos en virtud de determinar acciones a ejecutar. Esto se lleva a cabo, en un segundo acercamiento, mediante mesas de trabajo. La tercera, de seguimiento o monitoreo en función de mantener la iniciativa, que para Zona Franca se efectúa mediante visitas, mientras que para la Terminal de Transportes de Bogotá se realiza a través de mecanismos de información hacia la opinión pública. En cuanto al presupuesto requerido para la implementación de estas iniciativas, ha sido asignado en las dos empresas de la siguiente forma: En Zona Franca por medio del recaudo que se les hace a los usuarios y fondos ya establecidos por la misma organización y para la Terminal, teniendo en cuenta los aportes efectuados por la ANDI e inversión propia.

---

<sup>200</sup> *Ibid.*, p. 68.

<sup>201</sup> *Ibid.*, p. 70.

***Etapa de evaluación: Valorar los avances significa fomentar el acompañamiento permanente, para consolidar nuevas acciones que respondan al objetivo trazado.***

Tener en cualquier contexto una mirada comunicacional es reconocer lo que significa en las instituciones y la sociedad en general, el intercambio y la negociación de significados, de saberes, perspectivas y el interaprendizaje<sup>202</sup>. Es por ello que esa mirada no puede perderse en la etapa final del proceso, ya que es a partir de lo que se percibe y se siente, que tanto las empresas como sus grupos de interés pueden comprender los alcances de las iniciativas ambientales, y determinar su impacto. Lo anterior, por medio de los vínculos que se construyen con las personas y que se encuentran mediadas por esos recursos verbales y no verbales, que en un escenario determinado fortalecen la confianza y la seguridad frente a proyectos de esta índole.

Por eso en la etapa de evaluación, el componente comunicacional está liderado por el *acompañamiento permanente* que estas dos empresas asumen, entendiendo que el éxito del programa no depende solo de su puesta en marcha, sino que es necesario establecer un seguimiento continuo que permita evidenciar avances o desaciertos en el desarrollo de las actividades establecidas. Así lo plantean, Preciado, Guzmán y Losada cuando dicen que “el desarrollo de un plan requiere apoyarse en métodos de control de los resultados, como una manera de verificar si se están cumpliendo con los objetivos trazados y si el camino elegido para llegar al futuro deseado ha sido el más conveniente”<sup>203</sup>.

De esta manera, es evidente que la comunicación requiere de una *gestión de redes*, que en palabras de Gutiérrez centra sus esfuerzos en “ofrecer alternativas para la circulación de la información y sostenimiento de una voluntad”<sup>204</sup>, como parte de una práctica constante que no debe ser temporal sino estable en el tiempo, comprendiendo que es a partir de ese “desaprender, aprender” en donde se halla el punto de convergencia y el inicio de un periodo que incentiva a la transformación. Lo anterior, en palabras de Mezirow, significa:

Un proceso mediante el cual transformamos nuestros marcos de referencia, dados por seguros (perspectivas de significado, hábitos mentales, marcos mentales), para que sean más inclusivos,

---

<sup>202</sup> Guillermo Gutiérrez, *Op. cit.*, p. 2.

<sup>203</sup> Ángela Preciado, Haydeé Guzmán y José Carlos Losada, *Op. cit.*, p. 46.

<sup>204</sup> Guillermo Gutiérrez, *Op. cit.*, p. 2.

exigentes, abiertos, emocionalmente capaces de cambiar y reflexivos y para que generen creencias y opiniones que demuestren ser más verdaderas o justificadas para guiar la acción.<sup>205</sup>

Retomando lo expuesto, y en consideración con lo aportado por Zona Franca y la Terminal de Transporte de Bogotá, la evaluación les ha permitido medir en cifras y reconocer características específicas desde los cambios de actitud o comportamiento de los grupos de interés, después de ser ejecutadas las acciones previstas de acuerdo con el programa y evidenciar si realmente el impacto de la iniciativa cumplió con lo esperado. Lo anterior, se lleva a cabo en dos pasos: El primero de ellos, se concentra en calcular, mediante herramientas especializadas, digitales o manuales, la cantidad de residuos recolectados. El peso de los desechos es determinante desde lo cuantitativo para conocer la efectividad de las acciones en esta dirección. El segundo paso se encamina, desde lo cualitativo, a generar reflexiones en conjunto para asumir nuevas posiciones dependiendo de los resultados. La periodicidad en esa valoración varía de acuerdo con la empresa. Para Zona Franca la verificación en el control de residuos es cotidiana y el aforo, que es la cuantificación de las basuras se hace anual. Los resultados del proceso reposan en un histórico que presenta el panorama de las empresas usuarias y determina las nuevas acciones a implementar, en caso de ser necesario.

Ahora, si se trata de la Terminal, la estimación de los desechos es mensual, teniendo en cuenta que la iniciativa “Puntos Verdes” funciona solo en un sector de los tres que contempla la organización. Esta información es socializada con las entidades aliadas, quienes, a su vez, manteniendo ese sistema de cooperación toman decisiones de no hallar soluciones para la problemática identificada, o en su efecto, mantienen las actividades desarrolladas para cumplir con el propósito trazado.

Teniendo en cuenta lo anterior, es manifiesto que, tanto para Zona Franca como para la Terminal, el plan de monitoreo se constituye en un mecanismo de seguimiento para analizar

---

<sup>205</sup> Mezirow, “Learning to think like an adult”, en Jack Mezirow and Associates, *Learning as Transformation. Critical Perspectives on Theory in Progress*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers. Citado por Manuel E. Contreras, *Op. cit.*, p. 9.

el desarrollo de las acciones establecidas. Así lo menciona Paine<sup>206</sup> cuando hace referencia a tres categorías que son utilizadas para llevar a cabo este seguimiento: La primera de ellas denominada *outputs*, mide los resultados físicos del trabajo; la segunda, llamada *outtakes*, valora lo que la gente piensa como resultado de experimentar los *outputs*. Por otro lado, la tercera categoría, nombrada como *outcomes*, se orienta al comportamiento de las personas en su cambio de actitud por vivenciar los *outtakes*. En ese sentido, para la empresa No. 1 la figura de un gestor, especialista en el campo, lidera los acercamientos que se llevan a cabo de manera permanente; las visitas y el contacto directo es constante con los usuarios y la comunidad, lo que posibilita verificar percepciones, sentimientos y los progresos de las iniciativas para dejar por escrito, a través de informes y reportes estos avances. De esta manera puede ser más claro el panorama con respecto a lo que se ha desarrollado, cómo se ha evolucionado y en qué punto se encuentra el proyecto con referencia al objetivo trazado por la compañía y la participación de los públicos objetivos.

Para la empresa No. 2 las inspecciones reiterativas se constituyen en un punto de inflexión, ya que a partir de estas indagaciones continuas se puede determinar el comportamiento de trabajadores y comunidad del sector en el uso de los contenedores ubicados estratégicamente para el depósito de basuras, y planificar junto con los operadores la recolección de este material de acuerdo con su impacto en el medio ambiente. En ambas situaciones, resolver inquietudes, preguntas o dudas que puedan llegar a tener las partes involucradas, se constituye en la esencia de esta etapa. Por tal razón, siendo el nivel IV<sup>207</sup>, aquel que agrupa a las comunidades para compartir una visión, se debe ser consciente que la “revolución exitosa” solo se consigue, al entender, que las iniciativas no pueden ser aisladas, creadas solo por las empresas, sino que requieren de un apoyo conjunto con sus actores para luchar por las convicciones y valores que son comunes a todas las personas.

De esta manera, el acompañamiento en Zona Franca se lleva a cabo mediante dos instancias: la primera por el comité de usuarios, donde se reflexiona sobre las medidas asumidas y surgen nuevos planteamientos para la mejora del programa. La segunda, por el

---

<sup>206</sup> Paine, *Measuring public relations. The data driven communicator's guide to success*, Berlín, Paine & Partners, 2007, citado por Angela Preciado, Haydeé Guzmán y Luis Carlos Losada, *Op. cit.*

<sup>207</sup> Italo Pizzolante Negrón, *El Poder de la Comunicación Estratégica, Op. cit.*, p. 70.



manejo de un conducto regular tomando como referencia la estructura funcional de la empresa, con el fin de buscar resoluciones oportunas que den respuesta a situaciones específicas y encaminadas a mejorar las acciones, realimentando las ideas expuestas. En ese orden de ideas, la ruta a seguir es la siguiente: el primer canal es directamente con el Coordinador de la Operación, en este caso la empresa Industria Ambiental, si no hay respuestas, se recurre al Director, y de no lograrse la resolución por esta vía, se eleva la inquietud al Director de Servicios. Por tal motivo, siempre se está en comunicación con los usuarios y hay una identificación permanente de sus falencias, ya sea por vía telefónica, vía en el servicio de información de Zona Franca, correos electrónicos, o contacto persona a persona.

Por otra parte, para la Terminal los mensajes estratégicos publicados en los medios internos y externos, utilizando insertos que hacen alusión a la RSA, se constituyen en una forma de relacionarse con trabajadores y ciudadanos, generando encuentros que posibilitan reconocer impresiones, niveles de satisfacción y comportamientos. El discurso es permanente y de repetición. Un aliado durante este proceso es la Red Verde, que coloca a disposición una línea telefónica la cual funciona como otro canal de conexión con quienes forman parte del proyecto y aquellos que tienen la intención de pertenecer a él.

Es así, como a partir de lo expuesto, es manifiesto que la gestión estratégica de estas dos empresas encuentra en sus etapas de investigación, planeación, ejecución y evaluación en el desarrollo de iniciativas para los programas de responsabilidad ambiental, un componente comunicacional que permea estas fases en función de establecer vínculos y procesos inclusivos con los grupos de interés, siendo evidentes los sistemas de cooperación, participación e interacción. En otras palabras, se comprueba en la investigación que los proyectos asumidos en cumplimiento de un objetivo legal, como también voluntario, responden a prácticas corporativas mucho más comprometidas, que no agotan su intención en la imposición de actividades que contribuyan a una venta de imagen por parte de las compañías, sino que buscan acciones concertadas y de beneficio mutuo con sus actores sociales. Es de esta manera, como se establece que la hipótesis ha sido comprobada con base al recorrido asumido durante la investigación y cuya verificación tiene como insumos las fuentes, documentos y evidencias consignadas en los informes de gestión, escritos que son

construidos con base a los proyectos ejecutados, siendo fundamental el apoyo de un grupo interdisciplinario y que abren una posibilidad diferente, alejada del interés por consolidar un nombre y de cara a responder, de manera consciente, a unas demandas que no se alejan del proceder de las organizaciones y que encuentran su sentido en la voz de un actor social, que se inquieta y propone.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia EFE. "Siete millones de personas mueren al año por contaminación ambiental." *El Tiempo*, 25 de Marzo de 2014. Online. Recuperado el 15 de octubre de 2016 en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13721035>
- Aguilera, Jorge. *Gerencia integral de comunicaciones*, Bogotá, ECOE Ediciones, 2007.
- Aguirre Alvis, José Luis. "Comunicación e Interculturalidad", En "*La palabra*" de George Gusdorf, USA, Northwestern University Press, 1965.
- . *El proceso humano de la comunicación y el reto de la diversidad*, La Paz (Bolivia), , 2014. [Texto digital]
- Alsina, Miguel Rodrigo. "Modelos de comunicación", *Portal de la comunicación Incom – UAB*, 2011. Online. Recuperado el 15 de octubre de 2017 de: [http://portalcomunicacion.com/lecciones\\_det.asp?lng=esp&id=20](http://portalcomunicacion.com/lecciones_det.asp?lng=esp&id=20) (último acceso: 15 de Octubre de 2016).
- . *Teorías de la Comunicación: Ámbitos, Métodos y Perspectivas*, Barcelona, Publicacions de la Universitat Jaume I; Universitat Pompeu Fabra; Bellaterra; Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions, 2001.
- Audirac, Carlos Augusto. *Desarrollo Organizacional y Consultoría*, México, Ediciones Trillas, 2007.
- Cáceres Martínez, Alexandra. "Una alianza para el cambio", *Revista Responsabilidad Sostenibilidad*, 13 (2011): 21.
- Cancino del Castillo, Christian y Mario Morales. "Responsabilidad Social Empresarial", *Serie Documento Docente* (Chile), 1 (Diciembre 2008): 1-59. Online. Recuperado de: [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino\\_Morales\\_2008.pdf](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino_Morales_2008.pdf)
- Cantor, Yudy Lizeth y Ruth Esperanza López Medina. *Caracterización de contaminantes atmosféricos*, Bogotá, UNAD, 2013. Online. Recuperado el 15 de octubre de 2016 en: <https://studylib.es/doc/5101316/universidad-nacional-abierta-y-adistancia-%E2%80%93-unad>

- Capriotti, Paul y Francisca Schulze. *Responsabilidad Social Empresarial*, Barcelona, Executive Business School - Colección Libros de la Empresa, 2010.
- Castro Herrera, Romel Diego. *Indagación sobre el origen del concepto de Responsabilidad Social Empresarial*, Santiago de Cali, Trabajo de grado para optar el título de Maestría en Administración con énfasis en Gestión Humana, Universidad ICESI, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, 2013.
- Cohen, Ernesto, y Rodrigo Martínez. "Manual Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales", 2008. Online. Recuperado el 16 de octubre de 2016 de: <http://files.ujghpee.webnode.com/200000191-c6b90c7b32/Manual%20Formulacion%20Evaluacion%20y%20Monitoreo%20de%20Proyectos.pdf>
- Congreso de la República de Colombia, *Ley 104 de 2005*, Diario Oficial, Año CXLI, N. 46138. 31, Diciembre de 2005.
- Contreras, Manuel E. "Aprender a desaprender en la búsqueda de un aprendizaje transformativo. Apuntes sobre la capacitación de Gerentes Sociales", *Serie de documentos de trabajo I – 54*, Abril 2005: 1-35. Online. Recuperado el 16 de octubre de 2016 de: <https://publications.iadb.org/handle/11319/1169>
- Correa Jaramillo, Juan Guillermo. "Evolución Histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social", *Semestre Económico*, 10, 20 (2007): 87-102.
- Costa, Joan. *La Comunicación en acción, informe sobre la nueva cultura de gestión*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, 1999.
- Crespo, Faride. "Entre el concepto y la práctica: Responsabilidad social empresarial", *Estudios Gerenciales* 26, 117 (Octubre-Diciembre 2010): 119 – 130.
- Fernández de Gatta Sánchez, Dionisio. "La responsabilidad social corporativa en materia ambiental", *Boletín Económico DE Ice*, 2824 (Noviembre 2004): 27-43. Online. Recuperado de: [http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE\\_2824\\_27-43\\_\\_6AAA7C1F16C5A4464E90478D9D69CD74.pdf](http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2824_27-43__6AAA7C1F16C5A4464E90478D9D69CD74.pdf)
- Fita, Jauma. *Comunicación en programas de crisis*, Barcelona, Ediciones Gestion, 1999.
- Freire, Paulo. *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural*, México, Siglo XXI Editores, 1981.
- Garrido, Francisco Javier. *Comunicación estratégica*, Barcelona, Ediciones Gestion, 2001.

- Granda Revilla, Germán y Ricardo Trujillo Fernández. "La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones", *Economía industrial*, 381 (2011): 71-76.
- Grimson, Alejandro. "Resguardar nuestra incerteza acerca de la incertidumbre. Debates acerca de la interculturalidad y la comunicación", *Diálogos de la comunicación, Felafacs*, 75 (2012): 1-8.
- Gutiérrez, Guillermo. "Gestión de la Comunicación: Una reflexión aplicada al Sur Sustentable 2025", 2014. Online. Recuperado el 20 de septiembre de 2016 de: <https://es.scribd.com/document/217891062/Prieto-Castillo-Gestion-de-la-comunicacion-Una-Reflexion-Aplicada-a-Sur-Sustentable>.
- Gutiérrez, Roberto, Luis Felipe Avella y Rodrigo Villar, *Aportes y desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia*, Bogotá, Edisoma, 2006.
- Illera Correal, Ariane. "El significado de la responsabilidad social empresarial", *Gestión y Sociedad, Ediciones Unisalle*, 2 (2009): 95-104.
- Martínez Fajardo, Carlos E. *Responsabilidad social empresarial: Una reflexión desde la gestión, lo social y ambiental*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2010.
- Monje Álvarez, Carlos Arturo. *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Guía didáctica*, Neiva, Universidad Surcolombiana, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Programa de Comunicación social y Periodismo, 2011.
- Navarro García, Fernando. *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica*, Madrid, ESIC Editorial, 2008.
- Oficina de Gestión de Cartera y Seguimiento de Proyectos – BID. "El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos", 2004. Online. Recuperado el 16 de octubre de 2016 de: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad1/lecturas/BID\\_ML.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad1/lecturas/BID_ML.pdf).
- Oiler, Carolyn. "Phenomenology: The method", en *Nursign Rsearch: a qualitative perspective* editado por Patricia L. Munhall y Carolyn J. Oiler, Norwalk, Connecticut, Appleton-Centry-Crofts, 1986.
- Peinado, Estrella. "RSE en América Latina", en *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: Manual de Gestión*, editado por Antonio Vives y Estrella Peinado,

- Banco Interamericano de Desarrollo* (Mayo de 2011). Online. Recuperado el 16 de octubre de 2016 de: <https://publications.iadb.org/handle/11319/5383>
- Pizzolante Negrón, Italo. *El Poder de la Comunicación Estratégica*, Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2004.
- . "La reputación comienza por dentro", *Revista Responsabilidad Sostenibilidad*, 13 (2011).
- Preciado Hoyos, Ángela, Haydeé Guzmán Ramírez, y José Carlos Losada Díaz. *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*, Bogotá, ECOE Ediciones, 2013.
- Prieto Castillo, Daniel. "Gestión de la Comunicación, una práctica en medio de condicionamientos", *Revista Dialoguemos*, 13 (2004): 3-7. Online. Recuperado en Octubre 07 de 2015 de: [http://www.wuranga.com.ar/images/recomendados/16\\_prieto\\_gestion.pdf](http://www.wuranga.com.ar/images/recomendados/16_prieto_gestion.pdf)
- . *Notas en torno a las tecnologías en apoyo a la educación en la universidad*. Bariloche : Ed. ICEPH, 2001.
- Quevedo Lecanda, Rosario, y Carlos Castaño Garrido. "Introducción a la metodología de investigación cualitativa", *Revista Psicodidáctica*, 9 (2002): 5-39.
- Quintana, Álvaro, y W. Montgomery (Ed.). *Psicología: Tópicos de actualidad. Metodología de Investigación Científica Cualitativa*, Lima, UNMSM, 2006.
- Rey Lennon, Federico. "Responsabilidad Social Empresarial: entre el pragmatismo y las buenas intenciones", en *Responsabilidad Social Empresarial*, editado por Paul Capriotti y Francisca Schulze, Barcelona, Executive Business School - Colección Libros de la Empresa, 2010
- Rico, Luis Fernando. "Una RS por convicción, no por conveniencia" [Entrevista], *Revista Responsabilidad Sostenibilidad*, 13 (2011): 14-16.
- Rodríguez Gómez, David, y Jordi Valldeoriola Requet. *Metodología de la Investigación*, Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya, 2009.
- Rodríguez, Gregorio, Javier Gil, y Eduardo García. *Metodología de la Investigación Cualitativa*, Madrid, Ediciones Aljibe, 1996.
- Rodríguez, Luis del Pulgar. *Comunicación de empresa en entornos turbulentos. Gestión de riesgos, reducción de incertidumbre y supervivencia*, Madrid, ESIC Editorial, 1999.

- Rodríguez, Paola. "Cuantificar el capital natural: solución para un medio ambiente sostenible", *University of Puerto Rico - Business Law Journal*, 7 (2016): 277-298.
- Scheinsohn, Daniel. *3GRCO – La Tercera Gran Revolución de la Comunicación Estratégica*, Buenos Aires, Editorial Escuela Internacional de Comunicación estratégica, 2014.
- . *El poder y la acción a través de la comunicación estratégica: cómo mover los hilos para que las cosas sucedan*, Buenos Aires, Granica, 2011.
- Schvarstein, Leonardo. *La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*, Buenos Aires, Paidós, 2003.
- Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. "Metodología para la formulación de Indicadores para el Seguimiento y la Evaluación", *Alcaldía Mayor de Bogotá*, 2007. Online. Recuperado el 15 de octubre de 2016 de: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/descargas/public/MetodologiaFormulacionIndicadores%20SeguimientoEvaluacion.pdf>.
- Server Izquierdo, Ricardo J., y Inmaculada Villalonga Grañana. "La Responsabilidad Social Corporativa y su gestión integrada", *Revista Económica Pública, Social y Cooperativa*, 53 (2005): 137 – 161.
- Sierra Montoya, Jorge Emilio. *Principios de RSE*, Bogotá, Panamericana Formas e Impresos, 2010.
- Sotelo Enríquez, Carlos. "Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones", En *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, coordinado por José Carlos Losada Diaz, Barcelona, Editorial Ariel, 2004.
- Tejada Fernández, José. *La evaluación: su conceptualización*. Material en PDF suministrado por Mgr. Erick W. Butrón Untiveros para el módulo Formulación y Gestión de Proyectos, Maestría Comunicación Estratégica. Cohorte No. 6., Universidad Andina Simón Bolívar, 2014.
- Tyler Miller, George. *Ciencia Ambiental. Desarrollo sostenible. Un enfoque integral*, México D.F., Cengage Learning Editores, 2007.
- Universidad EAN. *Cuaderno de casos. Comunicación organizacional y Gestión del Conocimiento*, Bogotá, Universidad EAN, 2008.

- Valenzuela, Luis Fernando. *Perspectivas de la Responsabilidad Social Empresarial*, Manizales, Impreso en gráficas JES LTDA, 2005.
- Van Manen, Max. *Investigación educativa y experiencia vivida*, Barcelona, Idea Books, 2003.
- Vilagra García, N. (ed.). *La comunicación de la responsabilidad social corporativa*, Madrid, Universidad Pontificia Comillas, 2005.
- Vives, Antonio y Estrella Peinado. "La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: Manual de Gestión", *Banco Interamericano de Desarrollo* (Mayo de 2011). Online. Recuperado el 16 de octubre de 2016 de: <https://publications.iadb.org/handle/11319/5383>



## ANEXOS

### Anexo 1. Diseño del instrumento (Entrevista estructurada)

#### Entrevista estructurada (cuestionario)

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR – UASB (La Paz - Bolivia)  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Gestión estratégica del componente comunicacional en las etapas de investigación, planeación, ejecución y evaluación para el desarrollo de iniciativas en los programas de responsabilidad social ambiental liderados por empresas del sector privado con sede en Bogotá durante el año 2016.

Fecha:

---

Entrevistado:

---

Organización:

---

Cargo:

---

Teléfono: \_\_\_\_\_ Email: \_\_\_\_\_

---

Entrevistador:

#### **ETAPA DE INVESTIGACIÓN**

(Desde la *gestión de escucha* y enfocado en el nivel I que responde a las preguntas *dónde y cuándo*).

1. ¿En qué momento nace esa conciencia social y de implicación con el entorno? Se genera, por la intención de ganar imagen/reputación o, por la misma necesidad de ser socialmente responsables con quienes demandan prácticas sostenibles por parte de las empresas.
2. ¿De qué manera la organización determinó, de acuerdo al proyecto, esas necesidades a resolver con el entorno?
3. ¿Cuáles fueron los criterios para seleccionar la situación a partir de la cual se construiría el programa de responsabilidad social ambiental?
4. ¿Cómo se entró en contacto con los actores involucrados en esa realidad?
5. ¿Se podría decir, que existió participación de quienes conforman esas comunidades que circundan a la empresa?
6. ¿En qué momentos fue evidente la participación de los grupos de interés?
7. ¿Cómo se construyó ese diálogo?

8. ¿Cuáles son los espacios promovidos por la empresa para conseguir ese encuentro y escucha asertiva frente a las personas?

### **ETAPA DE PLANIFICACIÓN**

(Desde la *gestión de escucha* y enfocado en el nivel II que responde a la pregunta *qué*).

9. ¿Cuál fue el proceso a seguir para la creación del programa en responsabilidad social ambiental, teniendo como insumo la exploración anteriormente realizada?
10. ¿Cuál fue la ruta para plantear los objetivos?
11. ¿Cómo se determinaron las estrategias comunicativas a seguir?
12. ¿Estas estrategias tomaron en consideración las realidades de las comunidades?
13. ¿De qué manera lo hicieron o en qué puntos específicos?
14. Al elaborar los mensajes, liderados por el programa, ¿qué fue lo primero que se tuvo en cuenta?
15. Desde el proceso comunicativo qué elementos, en la construcción del mensaje, se destacaron (haciendo referencia al tipo de contenido, estilo, énfasis, intencionalidad).

### **ETAPA DE EJECUCIÓN**

(Desde la *gestión del discurso* y enfocado en el nivel III que responde a la pregunta *cómo*).

16. En la etapa de implementación, ¿de qué manera se concertaron las acciones a seguir con los grupos de interés?
17. ¿Cómo hicieron esa negociación con los actores sociales, entendiendo que ellos forman parte del entorno donde ustedes funcionan?
18. ¿Antes de concebir las acciones, la organización generó inclusión con las personas involucradas para concretarlas?
19. Defina usted, de acuerdo a este programa, cómo fue evidente esa inclusión.
20. Se podría decir que más allá de una “venta de imagen” como ha sido catalogada por algunas personas la responsabilidad social, ¿este proyecto nace a partir de las necesidades colectivas?
21. Cómo se coordinó el programa, puesto en escena, con los actores sociales (fases, etapas, paso a paso).
22. En cuanto al presupuesto, cómo se ¿obtuvo para la realización del programa?


### **ETAPA DE EVALUACIÓN**

(Desde la *gestión de redes* y enfocado en el nivel IV que responde a la pregunta *por qué*).

23. ¿De qué manera se evalúan los resultados del programa?
24. ¿Cada cuánto lo evalúan?
25. ¿Qué hacen con los resultados de esa evaluación?
26. ¿Cómo se llevó a cabo el plan de monitoreo?
27. ¿Cómo desarrollan ese acompañamiento?
28. Mantienen contacto permanente con los colectivos.
29. Describa esos acercamientos.


## Anexo 2. Fichas de caracterización

### *Terminal de Transporte*


Nombre Completo:	María del Pilar Londoño Ariza
Edad:	41 años
Estrato:	4
Foto	
Características educativas	
Estudios realizados	Especialista en Ética – Comunicadora Social y Periodista. Diplomado en Gerencia de proyectos.
Características profesionales	
Cargo	Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones
Funciones	Coordinar las comunicaciones estratégicas de La Terminal de Transporte de Bogotá.
¿Cuánto lleva en el cargo asignado?	1 año.
Ha ejercido otro cargo en la organización ¿cuál?	No.
¿Qué aspectos destaca dentro de su ejercicio actual?	El compromiso de los trabajadores por realizar muy bien su labor.
Características sociales y humanas	
¿Qué cualidades tiene? Y ¿con qué habilidades cuenta?	Soy proactiva y responsable en el trabajo, tengo la habilidad de gestionar en pro de la empresa.
¿Cuál es su percepción de la organización en el desarrollo de prácticas responsables, desde ese sentido humano y de inclusión con el sector empresarial?	Es una empresa comprometida, generadora de acciones que mejoran la calidad de vida de los ciudadanos.

Nombre Completo:	Emilce Basto Almanza
Edad:	35 años
Estrato:	3
Foto	
Características educativas	
Estudios realizados	Profesional
Características profesionales	
Cargo	Profesional Ambiental.
Funciones	Responsable de la gestión ambiental de La Terminal.
¿Cuánto lleva en el cargo asignado?	1 año y 8 meses.
Ha ejercido otro cargo en la organización ¿cuál?	No.
¿Qué aspectos destaca dentro de su ejercicio actual?	Compromiso Alta Gerencia.
Características sociales y humanas	
¿Qué cualidades tiene? Y ¿con qué habilidades cuenta?	Conocimiento del tema ambiental.
¿Cuál es su percepción de la organización en el desarrollo de prácticas responsables, desde ese sentido humano y de inclusión con el sector empresarial?	Se quiere llegar a la mayor cantidad de actores.

*Zona Franca*

<b>Nombre Completo:</b>	Jorge Merchán Peña
<b>Edad:</b>	34
<b>Estrato:</b>	4
<b>Foto</b>	
<b>Características educativas</b>	
<b>Estudios realizados</b>	Ing. Ambiental y Sanitaria.
<b>Características profesionales</b>	
<b>Cargo</b>	Dir. Gestión Ambiental.
<b>Funciones</b>	Gestión Ambiental/ Coord. PESU Facturación/ Asesoría Ambiental.
<b>¿Cuánto lleva en el cargo asignado?</b>	6-7
<b>Ha ejercido otro cargo en la organización ¿cuál?</b>	No.
<b>¿Qué aspecto destaca dentro de su ejercicio actual?</b>	Capacidad de ayuda y apoyo a los usuarios, capacidad técnica.
<b>Características sociales y humanas</b>	

<b>¿Qué cualidades tiene? Y ¿con qué habilidades cuenta?</b>	Enfoque al servicio, cooperación.
<b>¿Cuál es su percepción de la organización en el desarrollo de prácticas responsables, desde ese sentido humano y de inclusión con el sector empresarial?</b>	La empresa siempre ha buscado convertirse en un aliado estratégico en los temas ambientales con los usuarios, comunidad y Organismos Gubernamentales.

<b>Nombre Completo:</b>	Marcela Rodríguez Jiménez
<b>Edad:</b>	37 años
<b>Estrato:</b>	4
<b>Foto</b>	
<b>Características educativas</b>	
<b>Estudios realizados</b>	Especialización en Política Social.
<b>Características profesionales</b>	
<b>Cargo</b>	Directora General fundación ZFB y Área de Responsabilidad Social- Grupo ZFB.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderar la estrategia de sostenibilidad empresarial.</li> <li>- Gestionar los programas de la estrategia.</li> <li>- Articular las alianzas estratégicas.</li> <li>- Representante del Comité Directivo Pacto Global Colombia.</li> </ul>
<b>¿Cuánto lleva en el cargo asignado?</b>	8 años y medio.

<b>Ha ejercido otro cargo en la organización ¿cuál?</b>	Inicié como analista de RSE.
<b>¿Qué aspecto destaca dentro de su ejercicio actual?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje permanente desde la implementación de estrategias de RSE.</li> <li>- Articulación con diversos actores público y privado.</li> </ul>
<b>Características sociales y humanas</b>	
<b>¿Qué cualidades tiene? Y ¿con qué habilidades cuenta?</b>	<p>Cualidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso y convicción por mi trabajo y rol.</li> <li>- Empatía.</li> </ul> <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Gestión.</li> <li>- Habilidades Comunicacionales.</li> </ul>
<b>¿Cuál es su percepción de la organización en el desarrollo de prácticas responsables, desde ese sentido humano y de inclusión con el sector empresarial?</b>	ZFB cuenta con el apoyo incondicional de la Alta Dirección para desarrollar la estrategia, aspecto fundamental en el logro de resultados, en los 8 años de implementación.

### **Anexo 3. Transcripción de entrevistas (Terminal de Transporte)**

#### **La Terminal de Transportes. Programa de Responsabilidad Social.**

##### **Entrevistados:**

**EB:** Emilce Basto Almanza

**PL:** Pilar Londoño Ariza

#### **I. Investigación**

##### **1. ¿En qué consiste el proyecto de gestión ambiental y cuál es el objetivo de La Terminal de ese proyecto?**

**EB:** El Programa de Puntos Verdes consiste en fortalecer la gestión integral de residuos de La Terminal, llegando a más actores. Esos actores es la comunidad aledaña. Consiste en tener instalados unos contenedores, los cuales tienen el objetivo de recopilar residuos que no van a la caneca común del usuario, sino que deben tener un tratamiento especial. Por ello, esos contenedores recogen dichos residuos, y posteriormente tenemos unos operadores licenciados que hacen la recolección y vaciado de dichos contenedores, quienes finalmente realizan un certificado de exposición final, teniendo aprovechamiento y disposición adecuada.

##### **2. Cuando se inicia con la conciencia social en el tema de tratamiento de residuos, ¿ustedes como La Terminal lo hacen por iniciativa propia o por generar reputación a la entidad?**

**EB:** Es por iniciativa propia debido a que La Terminal tiene una política ambiental de uso eficiente de recursos naturales, ya sea uso eficiente de energía, agua y de manejo eficiente de residuos, los cuales son impactos ambientales significativos. Nace de una conciencia ambiental y de apoyar el cumplimiento de la política ambiental de la empresa.

##### **3. ¿De qué manera la entidad determinó de acuerdo a este programa cuáles eran las necesidades a resolver? ¿Por qué no fueron otras? ¿Cómo llegaron a ellas?**

**EB:** La Terminal priorizó sus impactos ambientales significativos, identificando cuáles eran y qué es lo que más genera La Terminal. De ahí nace la necesidad de la significancia, la cual es generar residuos, y a partir de ello, cómo involucrar al otro que de igual manera también los genera. De ahí parte la necesidad de atacar un impacto ambiental grande que es la generación de residuos, tanto de La Terminal como de sus usuarios aledaños.



**4. ¿Cuáles fueron los criterios para seleccionar la situación a partir de la cual se construiría el Programa de Responsabilidad Social?**

**EB:** Uno de los criterios era el cumplimiento normativo. Nosotros estamos atacando un impacto ambiental significativo y de ahí es de donde nace. Queremos llegarle a los trabajadores, usuarios y comerciantes, y abonado a eso, estamos dándole un cumplimiento a una normatividad que nos aplica.

**5. ¿Cómo se entró en contacto con los actores y cómo generaron la cultura del manejo de residuos a nivel interno y externo de la entidad?**

**EB:** La Terminal no ha tenido reunión explícita con residentes, pero sí lo ha hecho con la Asociación Asosalitre, la cual es una Asociación que recoge parte de nuestros usuarios y vecinos residenciales. El contacto ha sido a través de esa asociación. Por otro lado, específicamente con la comunidad, ya de hablar de sentarnos en la mesa a programar actividades específicas que le apunten a nuestro punto verde ha sido directamente con la Asociación Asosalitre. También nos hemos articulado con diferentes programas de la ANDI, donde ellos nos apoyaron con el suministro de los contenedores, y además promovieron por redes sociales y afiches todo el flujo de información que queremos que le llegue a la comunidad. Por eso, a través de los programas de la ANDI, de la Asociación Asosalitre y de la Policía Ambiental, hemos podido llegarle a los usuarios. Los días del lanzamiento del Punto Verde se hizo una rueda de prensa para que tanto la comunidad aledaña y todos los usuarios de La Terminal, que resulta siendo prácticamente todo el país, supieran que el Punto Verde le va a llegar a ellos.

**6. ¿Quiénes conforman la Asociación Asosalitre?**

**EB:** Esa Asociación recoge diferentes manzanas pero específicamente no sé quiénes la conforman.

**PL:** Es una asociación de carácter civil. Se asociaron diferentes conjuntos residenciales. Llevan bastante tiempo trabajado dentro del territorio.

**7. Hablas de todo el proceso de promoción, de divulgación y de construcción de esa cultura en la gente a través de esa Asociación. De allá para acá, ¿en qué momento se evidencia la participación de ellos con todos los esfuerzos que ustedes están realizando?**

**EB:** Cuando traen los residuos. Nosotros hicimos un evento que se llamó “La reciclación 2017”. Esa “Reciclación” tenía como objeto recolectar todos los residuos que no deben ir al Relleno Sanitario de Doña Juana. Por eso, hicimos una divulgación a través de medios, a través de televisión, periódico comunitario y redes sociales, entonces cuando llegaban los vecinos con un computador, con una impresora, con un teléfono y les preguntábamos de dónde venía y cómo se enteró, respondían que vivían en el conjunto residencial Carlos Lleras Restrepo. De hecho, venían a pie y decían que tenían un computador en la casa pero no podían llevarlo pues eran personas de edad, por lo que preguntaban

si era posible que alguien fuera y llevara el computador para disponer de él, a lo cual se les respondía que “claro que sí”. Ese ha sido el contacto de allá para acá.

**8. ¿Cuáles son los residuos que no pueden ir al Relleno Sanitario de Doña Juana?**

**EB:** Tenemos varios, estos se dividen por programas. Hablemos por ejemplo del programa Ecocómputo: este recoge residuos periféricos de aparatos eléctricos y electrónicos como computadores, pantallas, mouses, teclados, impresoras. Estos aparatos eléctricos y electrónicos están compuestos en su interior por una serie de elementos que después de su desuso pueden convertirse en contaminantes, afectando tanto la salud humana como la del ambiente, por eso es importante que esos residuos no se vayan al Relleno Sanitario de Doña Juana sino que se dispongan adecuadamente, por lo que nosotros a través de nuestro Punto Verde facilitamos que esas personas pongan allí sus residuos.

**9. ¿Cómo generan el diálogo con la gente? ¿Cómo los convencen? ¿Cómo los persuaden?**

**EB:** A través de la capacitación, a través de la divulgación y de la comunicación, todo parte de allí. Tenemos un Punto Verde que estamos en el proceso de fortalecerlo, decimos: “aquí existe un Punto Verde y la idea es que ustedes vengan y traigan ese tipo de residuos”, pero todo se da a través de la capacitación. Nos hemos articulado con otras entidades como la Secretaría Distrital de Ambiente, a ellos los llamamos y les decimos que necesitamos un grupo de capacitadores que capaciten por ejemplo a los comerciantes y ellos nos envían unos chicos que van pasando negocio por negocio de La Terminal diciéndoles: “Señores comerciantes, los residuos, por ejemplo de luminarias, que son parte de los residuos que generan estos comercios, no tienen que ir a la basura común, sino que tenemos un contenedor que es otro de los programas que se llama Lúmina. Esta recoge las luminarias, las cuales dentro tienen mercurio, el cual si es inhalado o liberado en el ambiente, es tóxico y por ende va a contaminar”.

**10. ¿La estrategia persuasiva de ustedes es la constante información con las personas, es decir, mantenerlos informados y al tanto?**

**PL:** Sí, es un proceso de comunicación, los procesos no son inmediatos, hay que generar cultura y eso se genera con el tiempo, entonces se trabaja desde diferentes frentes, desde el voz a voz, desde la capacitación, desde nuestros propios empleados, quienes ya conocen que existe un punto donde pueden disponer de los residuos sólidos que además contaminan. Con ese voz a voz se ha ido haciendo un trabajo muchísimo más interesante, incluso en el comercio que se encuentra presente dentro de La Terminal. También nos hemos apoyado a través de herramientas digitales que han sido fundamentales para nosotros, nos hemos apoyado de pantallas gran formato, informándole a la gente que aquí pueden venir a disponer de sus desechos. Entonces, sí ha sido un trabajo que sabemos que estará presente en

el tiempo. Iniciamos la tarea este 2017, pero el propósito es continuar porque el compromiso con el tema del ambiente es total, parte desde la Gerencia, los funcionarios ya estamos involucrados, nos sentimos parte de un trabajo que además es lindo desde todo punto de vista, nos beneficia a todos, no tiene nada negativo, y por el contrario, sí es una necesidad que se está mostrando hoy en día y es el tema del cuidado del medio ambiente.

## **II. Planificación**

### **11. ¿Cuál fue el proceso para llegar al programa? ¿Por qué fueron Puntos Verdes y no otro programa?**

**EB:** Te voy a hablar de los programas posconsumo de la ANDI. Esos programas posconsumo que además obedecen a un cumplimiento de normatividad del Ministerio de Ambiente, ellos facilitan contenedores para la disposición. Entonces también fue por la articulación con una entidad que podía colocar su granito de arena, el cual fue poner los contenedores y aparte de ello, apoyar con el tema de capacitaciones y de difusión.

### **12. Aunque no existe un documento en este momento más allá del Informe de Gestión donde esté involucrado el programa, tuvieron que asumirse unos propósitos dentro del mismo. ¿Cuál fue la ruta para plantear esos objetivos?**

**EB:** Primero que todo hay que mirar cuáles son los objetivos. Recopilar residuos y disminuir esa cantidad que se está yendo al Relleno Sanitario. A partir de eso se empieza a formar una línea base para justamente desde allí formular unos objetivos y unos indicadores. Por ejemplo, ahorita puedo dar datos específicos de cuántos kilogramos de RAES (Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos) La Terminal, desde mayo 9 que fue el lanzamiento del Punto Verde, ha recopilado. Hay un objetivo general que es captar la mayor cantidad de residuos, y a partir de unos números que empiezo a generar empezar a programar y a tener unos números e indicadores más completos. Te estoy hablando de una línea base.

### **13. ¿Qué te llevó a que determinarás que las redes sociales y las pantallas eran los canales para llegar a las personas y no otros? ¿Por qué los escogiste?**

**PL:** Las redes sociales es uno de los canales donde quizá mejor les llega la información a la población joven. Hoy en día ya todos las utilizan, pero quienes vienen con el chip de redes sociales son los más jóvenes y de eso se trata generar cultura: es empezar a coger las poblaciones más jóvenes, más pequeñas para que nos colaboren con los más adultos. Esto obedece a una estrategia que es generar conciencia desde el más jovencito, quien es el que le dice a la mamá: “Mamá no botes eso ahí sino hagámoslo así”. Crear cultura se hace con el tiempo, y si cogemos generaciones jóvenes

vamos a tener unos adultos formados en temas ambientales con conciencia ambiental. Las redes sociales para nosotros fueron unos de los aliados. Por otra parte, los jóvenes fueron nuestros aliados con todo el tema ambiental, frente al tema de ser colaboradores y ayudarles a las personas que ya son adultas y que de pronto a veces se sienten encartadas con ciertos electrodomésticos o con ciertos desechos dentro de sus casas, pero que no saben dónde dejarlos. Ahí fue cuando se recurrió a las asociaciones, como por ejemplo a Asosalitre, que es una asociación reconocida a nivel Bogotá, premiada por el Concejo de Bogotá por la labor que ha realizado, pero que además vecina nuestra, presente aquí en la zona. Ellos tienen un medio de comunicación, un periódico. Así que empezamos a informarle a las personas que ya son más adultas a través de la prensa que aquí en La Terminal podían llegar a hacer esas disposiciones. Fueron varios caminos: a los jóvenes le llegábamos a través de las redes sociales y a los más adultos a través de Asosalitre y su periódico impreso, y por supuesto a nuestros visitantes a través de las grandes pantallas que disponemos en La Terminal para que todos estuvieran enterados, y si se van a otra ciudad y quieren traer estos elementos para disponerlos, pues lo hagan aquí directamente. Eso fue un trabajo focalizado con las herramientas que sabíamos eran efectivas para ello.

**14. ¿El punto central o álgido de esta estrategia fue estudiar los perfiles de las personas a las que iba dirigida la información?**

**PL:** Claro, siempre en una estrategia de comunicación hay que revisar a quién le voy a llegar y cómo le voy a llegar. Mi propósito es llegarle a todos, pero no a todos les puedo llegar de la misma forma, hay que buscar los canales idóneos para hacerlo de la manera más efectiva, por eso, de acuerdo a esos públicos, empezamos a identificar los canales. Es un propósito de La Terminal llegarle a toda la ciudadanía, por eso también contamos con el acompañamiento de los medios de comunicación. Los noticieros fueron nuestros grandes aliados para difundir, por ejemplo, la “Reciclatón”, ya que estuvieron haciendo presencia y se dieron cuenta y registraron cómo la gente empezaba a llegar con cada uno de estos elementos para disponerlos de manera adecuada.

**15. ¿Qué tipo de mensajes se manejaron considerando cada uno de los perfiles?**

**PL:** Nosotros trabajamos el tema de la conciencia con el ambiente. Esto fue un trabajo conjunto con la ANDI, con Lúmina, donde cada uno dispuso de unas herramientas, pero además de unos mensajes estratégicos desde su conocimiento. Nosotros como La Terminal no somos los expertos en materia de exposición, pero contamos de la mano con los expertos, quienes estuvieron de nuestro lado ayudándonos, asesorándonos y haciendo todo el acompañamiento. Los mensajes fueron dirigidos, las piezas fueron diferentes, piezas exclusivas para redes sociales.

Hubo también seguimiento posterior, guía de redes dispuesta para esos días con unos mensajes específicos y a través del periódico se dio un mensaje directo en el que por medio de una entrevista la voz de la Gerente entró inmediatamente a participar.

**EB:** Hubo campaña de expectativa.

**16. ¿Qué elementos destacarías de esos mensajes haciendo referencia al tipo de contenido, al diseño del mensaje, al estilo y a la intención del mismo?**

**PL:** El tono de la comunicación fue de indicación, muy amable, un tono de “no sabes qué hacer con esto, aquí lo puedes traer”, pero además un tono en un lenguaje muy amable, en el cual se intentó hacerle sentir a la comunidad que nosotros éramos sus amigos y les ayudaríamos a disponer de sus desechos. Esa fue la clave. También, el tema de la conciencia ambiental, el tema de sembrar la inquietud en esa persona que nos escuchaba de ayudar al ambiente, pero además de desintoxicarte de eso que te contamina, porque no es solamente el ambiente, es una conciencia del cuidado personal y eso se refleja, por ejemplo, en el tema de Lúmina, ya que los mensajes fueron muy estratégicos, en donde se le informaba a la gente las consecuencias de disponer de estos desechos de manera inadecuada dentro de su hogar, desde el quiebre de una bombilla y las consecuencias que trae para la salud que se te caiga la misma y tú no sepas recoger eso, y además no limpies adecuadamente. Eso no debe romperse en casa y por ello es importante disponerlo adecuadamente. Cuando tú lo depositas en una bolsa de basura, cuando se te cae una bombilla y barres con una escoba, esto indica que todo giró en torno del detalle del cuidado. En la escoba quedan esos residuos de mercurio que contaminan el ambiente, pero eso nadie lo sabía. Entonces fue empezar a explicarle a la gente desde el trabajo pedagógico con una información que tuvo un enfoque de autocuidado, teniendo en cuenta que estando en casa también podemos ayudar a todo el ambiente, que se siente bien ayudar al ambiente. Ese fue el enfoque de los mensajes.

### **III. Ejecución**

**17. ¿De qué manera se concertaron las acciones con los usuarios, con Asosalitre y con los visitantes de La Terminal para seguir con la recopilación de residuos y que la gente empezara a venir acá a depositarlos?**

**EB:** Fue un trabajo largo y de sentarse en mesas de trabajo con quienes estaban detrás del tema del Punto Verde. Ellos eran: La Terminal, Lúmina, los representantes de la ANDI y después se nos fueron uniendo los otros actores. Hicimos una serie de mesas de trabajo, donde lo primero fue buscar los contenedores, después de eso cuál sería la estrategia de comunicación, ahí estuvo fuerte en esa mesa de trabajo Pilar con su equipo buscando cuál sería la estrategia de comunicación, los mensajes

por redes, quién sería el encargado del diseño de las piezas que salieron en su momento, de la campaña de expectativa. Fue a través de esas mesas de trabajo.

**18. ¿Esa negociación tuvo participación de todos y llegaron a puntos de encuentro de manera fácil? ¿Se dieron puntos de debate y al mismo tiempo de conciliación? ¿Todos llegaron a lo mismo? ¿Estaban enfocados al mismo objetivo?**

**PL:** Sí, había un punto de unión, ya que el tema ambiental es algo que une. Es un tema que une fuerzas, más allá de los egos de cada una de las empresas que participaban. Realmente el propósito de La Terminal era iniciar el proceso de conciencia de sus trabajadores, por supuesto de ayudarlo a los vecinos cercanos, ser un punto de ayuda. Lúmina con su trabajo de responsabilidad frente al tema de residuos, específicamente los residuos que ellos mismos producen, y además la ANDI con la implementación de sus programas. Ahí no era quién va a brillar más como empresa sino seguir un objetivo común. Por eso brilló el objetivo, por más de que en las mesas de trabajo en algunos momentos hubo discusiones propias de cómo lo íbamos manejar, pero la conclusión fue que aquí lo importante no es la marca, lo importante es que se cumpla con el objetivo de la campaña, el cual es recoger la mayor cantidad de residuos. Ahí medimos nosotros el éxito.

**19. ¿Este programa tiene proceso de inclusión o es un programa excluyente con la gente?**

**PL:** Es un programa absolutamente incluyente.

**20. ¿Por qué ven ustedes que sí hay un proceso de inclusión? ¿Cuál es el argumento?**

**PL:** Porque quienes van a hacer que este programa sea un éxito es la gente, ya que son ellos quienes van a traer los residuos, quienes van a aportar, quienes nos van a colaborar a reunir mayor cantidad de residuos y de desechos. Sin la gente no somos nada.

**21. ¿La gente no es ignorada, la gente está aquí?**

**PL:** Exacto, la gente debe estar acá. Es más, nosotros mismos como trabajadores somos los primeros llamados a, nosotros somos gente, esto sin la gente no tiene sentido, los residuos no se van a recoger solos. Esto es para la gente.

**EB:** Es para ellos.

**PL:** Exacto.

**22. Entonces, ¿son proyectos que nacen de las necesidades colectivas?**

**EB:** En este caso específico del que estamos hablando, te digo que totalmente está naciendo de un tema de Responsabilidad Social como tú lo dices, y no por un cumplimiento normativo, que existe, por supuesto, pero nace por un compromiso desde la Gerencia por cumplir una política ambiental, la cual está diciendo en sus líneas que queremos un uso racional de los recursos naturales.

**23. ¿Cómo se coordinó el programa? ¿Cuáles fueron las etapas de acuerdo al cronograma que ustedes manejaron en las mesas de trabajo?**

**EB:** Primero fue un encuentro con Lúmina y la ANDI, y desde ahí empezó la construcción de la idea: queríamos un espacio para instalar los contenedores, aunque en ese momento no tenía ni nombre. Después de estas mesas de trabajo nos cuestionamos cómo íbamos a llamar este espacio, lo cual arrojó que se llamaría el Punto Verde de La Terminal. Todo nace de ahí y debo decir que fue una construcción colectiva. Empezó siendo una construcción que fue creciendo y creciendo. Empezó en su etapa de planeación a través de estas mesas de trabajo y de las reuniones. Posteriormente vino su implementación, comenzando por la instalación: dónde va a estar, qué debe decir para que llegue de una forma amable y amigable a los usuarios. Luego viene la etapa de mantenerlo, si ya estando instalado va a llegar más gente, por lo que se debía mantener el tema de la comunicación a través de las pantallas, a través de los mensajes. El punto fue instalado en mayo del 2017 y en junio hicimos una “reciclatón”, de tal forma que el punto ya estaba instalado. Pero ¿qué pasó?, hicimos la “reciclatón” para hacer ruido, para darnos a conocer más. Seguimos con el tema de seguimiento, yo ahorita en octubre solicité el vaciado de todos los contenedores porque ya estaban llenos y si vamos al Punto Verde ahorita, otra vez ya se empieza a ver que se está acumulando.

**24. ¿De dónde sale el presupuesto de todo esto que ustedes están realizando?**

**EB:** El presupuesto sale, por un lado, de La Terminal porque está colocando todo su recurso humano y adicionalmente el espacio. El espacio vale, y es como si se tuviera alquilado, y su recurso humano es el que está implementando, ejecutando y haciendo seguimiento. Por otro lado, si vamos a hablar de los contenedores, ese valor sale de la ANDI. Es un presupuesto compuesto por diferentes actores.

**PL:** Todos pusimos, cada uno hizo su aporte.

**IV. Evaluación**

**25. ¿De qué manera se han medido hasta el momento los resultados de los Puntos Verdes?**

**EB:** Cantidades de recolección. Con corte a octubre te hablo de 276 kilogramos de RAES recolectados, de 355 kilogramos de luminarias recolectadas, de 6 kilogramos de empaques de insecticidas recolectados y 6 canastillas de pilas. Esos son mis indicadores de recolección con corte a octubre, ahí era donde yo te hablaba de una línea base, es decir, de mayo a octubre La Terminal ha recolectado estos datos que te acabo de dar.

**26. ¿Eso está en el Informe de Gestión o está aparte?**

**EB:** Los tengo yo, esto es lo que hemos logrado: que se vayan a otro sitio que es la disposición final en Doña Juana. Si no los hubiéramos captado a través de este punto, seguramente estuviera en otro sitio.

**27. En el caso de comunicaciones, ¿ustedes elaboran algún tipo de herramienta para medir la percepción de las personas, de los visitantes, de las comunidades o de los mismos funcionarios, para evidenciar cómo ellos apropiaron esa cultura hacia los Puntos Verdes?**

**PL:** Si te estás refiriendo a hacer una encuesta particular sobre el tema de recepción de mensaje con respecto al medio ambiente, no. Para nosotros el mejor medidor es la cantidad de desechos recogidos, porque si es un programa que antes nadie conocía y que hoy en día a través de muchos canales de comunicación el mensaje se ha difundido y está generando unos resultados de recolección de desechos importantes, estamos hablando de más de 250 kilogramos en un solo residuo, eso es importante. Ahora ve a sumar toda esa cantidad y podríamos estar cerca de la tonelada de residuos en 4 o 5 meses, eso es muy importante. Entonces no hemos hecho ningún tipo de encuesta referente al tema de medición de mensaje y efectividad, porque lo tenemos directamente asociado a que si recogen los residuos es porque está funcionando.

**28. ¿Cada cuánto piensan evaluar el programa?**

**EB:** Te contaré lo que tenemos programado para 2018. En este momento tenemos un Punto Verde en La Terminal Salitre. Para el 2018 queremos tener un Punto Verde en La Terminal Norte y un Punto Verde en La Terminal Sur y queremos programar por lo menos una “reciclación” semestral, es decir, tendríamos dos anuales, de tal forma que de acuerdo a esas “reciclaciones” yo pueda tener un balance de la efectividad de este Punto Verde.

**29. ¿Qué piensan hacer con los resultados de esa evaluación? ¿Qué pasa con eso?**

**EB:** En ese caso nosotros estamos con dos actores importantes que son Lúmina y la ANDI. Ellos constantemente me están llamando a preguntar cómo va el punto, qué cantidad de residuos hemos recolectado, porque estas cifras ellos también las suman a sus programas y a los medios de difusión que tienen dentro de las empresas.

**30. ¿Cómo se hace el proceso de monitoreo en los puntos? ¿Cómo saben la cantidad de kilogramos?**

**EB:** Yo estoy inspeccionando constantemente el punto, y cuando el contenedor está en un 80% de su capacidad, yo me comunico con el operador y programamos un día de recolección. Ellos vienen, hacen la recolección y pesamos.

**31. ¿Esos residuos a dónde van a parar?**



**EB:** En el caso específico de las luminarias, tiene un proceso especial. Estas van a una planta de tratamiento, donde hacen el separado del vidrio, del mercurio y posteriormente estos residuos son desactivados a través de procesos industriales y van a celdas de seguridad.

**32. En el caso de computadores y envases de insecticidas, ¿a dónde van?**

**EB:** Cada residuo tiene su proceso de acuerdo al tipo de toxicidad que tiene. Por ejemplo, en el tema de los envases de insecticidas, tienen una desactivación y una disposición final en celdas de seguridad. En el caso de los RAES, ellos son desarticulados en plantas de tratamiento y tienen un proceso especial de disposición de estos residuos.

**33. ¿Esas plantas de tratamiento de quiénes son?**

**EB:** Son de operadores licenciados. Cuando te digo de operadores licenciados significa que tienen una licencia otorgada por una autoridad ambiental dependiendo de su ubicación, y se dedican a eso. Yo me aseguro que antes de entregarle los residuos a ese operador, este tenga su licencia y esté certificado, bien sea por el Ministerio, la CAR o la Secretaría.

**34. ¿Siguen desde la comunicación haciendo acompañamientos, recordándole a la gente? ¿De qué manera se hace?**

**PL:** Sí, a través de los boletines de prensa que emitimos periódicamente en La Terminal de Transporte. Allí invitamos a los ciudadanos a hacer la recolección de sus residuos y a disponerlos dentro de La Terminal. Recordamos que hay un Punto Verde donde los pueden llevar. Nosotros podemos emitir siempre en el último inserto un mensaje con responsabilidad ambiental y recordamos los Puntos Verdes que se encuentran en La Terminal. Es permanente, es de repetición. Siempre estamos recordando y recordando. Esperamos que de aquí a dos años ya no haya necesidad, sino que la gente traiga aquí sus cosas, pero sabemos que es un proceso largo.

**35. ¿La Terminal crea espacios para hacer reuniones con la gente o simplemente son los canales?**

**PL:** Recuerda que aquí tenemos unos canales muy chéveres, que son las pantallas digitales. Tengo más de 34 pantallas digitales. Entonces así como tengo dos pantallas gran formato en la parte externa para todos los que pasan por allí y seguramente en algún momento captarán el mensaje, también, dentro de La Terminal hay varias pantallas y a través de esas se pasan los mensajes en determinados momentos del día.

**EB:** Con los trabajadores quiero mencionar el tema de que sí tenemos espacios de reunión, yo las llamaría más como capacitaciones. Allí se les fortalece el tema de residuos, qué tipo de residuos son los que van en los contenedores. Ha pasado algo muy bonito con algunos trabajadores, ya que se acercan y manifiestan que no sabían lo que pasaba con esos residuos o van y me dejan encima del

escritorio algunos desechos como pilas o baterías en desuso. También ha pasado que hay un programa que no tiene contenedor que se llama Red Verde, este es un programa donde a través de un número telefónico programan la recolección. Esta es una estrategia dirigida a las personas que tienen aires acondicionados o lavadoras, ya que debido a su magnitud es imposible instalar un contenedor. Todo esto ha sido parte de la realimentación que he tenido por parte de los trabajadores.

**Muchísimas gracias a las dos, muy queridas.**

**PL:** Con muchísimo gusto.

## **Anexo 4. Transcripción de entrevistas (Zona Franca)**

### **ENTREVISTA REPRESENTANTES ZONA FRANCA**

#### **Entrevistados:**

**MR:** Marcela Rodríguez.

**JM:** Jorge Merchán.

---

#### **1. Iniciemos con la denominación del programa que maneja Zona Franca y el contexto de este.**

**MR:** La Zona Franca de Bogotá maneja el Programa de Sostenibilidad Empresarial o Responsabilidad Social, el nombre que para nosotros tiene la misma denominación y el mismo enfoque lo llamamos “Programa Francamente Responsable”. Lo que trabajamos en este es toda la articulación que se hace desde la gestión de las zonas francas y sus impactos en la localidad en la que se ubica. Las zonas francas existen en Colombia con el objetivo de atraer inversión y generar empleo, esta dinámica significa para nosotros que actualmente tenemos cerca de 400 empresas instaladas, pero en lo relacionado a generar empleo hablamos de una comunidad al interior del parque con un poco más de 30.000 personas en este momento; todo lo mencionado, genera una dinámica alrededor de estos dos lineamientos que tiene la Zona Franca. Entonces, lo que hemos hecho nosotros con el programa es trabajar de la mano con las empresas usuarias, se construye con las empresas al interior del parque, un poco distinto a lo que puede pasar en otras empresas donde solo se encuentra esta y su cadena principal con proveedores y demás. Pero nosotros somos un parque empresarial y por ello nuestra estrategia está marcada con las empresas usuarias.

Tenemos una línea fuerte y muy marcada en los temas de empleo y todas las variables que pueden afectarla. Por otro lado, en la gestión con las empresas en sus impactos tanto sociales como ambientales, lo que hacemos es mirar cómo nosotros podemos integrar buenas prácticas en ese ejercicio. Por ello, tenemos varias líneas de trabajo, relacionadas con la demanda de empleo, generando canales de comunicación claros, abiertos, transparentes para que la gente pueda conocer la oferta laboral que existe en la zona. En este parque, por ejemplo, la oferta laboral es recurrente y cada tres meses en promedio 1000 vacantes se van generando, sin embargo, la gente del área de influencia o las comunidades interesadas no necesariamente tienen unos canales claros para poder

acceder a esas ofertas o conocerlas, en ocasiones se prestan para intermediaciones con personas que utilizan esa información de manera inadecuada. Por lo mencionado, lo que hicimos nosotros fue trabajar con ese primer canal de acercar la oferta y la demanda.

La segunda línea, es la formación y la cualificación de esas habilidades y competencias para ese empleo, que es una de nuestras líneas también, ya que para esos empleos tú requieres también ciertas habilidades y competencias, por ello creamos una alianza con las universidades; aquí la gente viene y se forma en programas cortos o formación titulada, pero, con actividad relacionada a actividades productivas del país, es decir, formar a la gente para que pueda desarrollar labores con las empresas. En una tercera línea viene del trabajo directo con las empresas, ahí trabajamos la línea social que es todo el tema relacionado con el tipo de prácticas que tienen las empresas laboralmente, observamos cómo podemos mejorar esas prácticas e involucrar el tema de trabajo decente en su labor. Por otro lado, miramos cómo podemos mitigar esos impactos ambientales, como trabajar residuos, vertimientos, pos consumos, como hacer un mejor diagnóstico de su proceso productivo e impacto ambiental; ahí el trabajo lo desarrollamos, pero con las empresas usuarias. También, trabajamos con otros grupos de interés como comunidades y Autoridades Locales, pues nos interesa integrarnos en ese ejercicio. Antes de que iniciara la estrategia de Responsabilidad Social, la zona era un poco cerrada y hermética para la gente, fue ahí cuando abrimos canales de comunicación con estos grupos y esto nos permitió empezar a trabajar con otros temas de interés para ellos y para nosotros. La última línea, es el tema de gestión de externalidades, no podemos ser apáticos a lo que pasa alrededor, tres de las grandes problemáticas que hemos identificado son los temas de movilidad, los cuales afectan el empleo de Zona Franca con impactos ambientales notorios, los temas de seguridad y por último en el trabajo con los otros grupos de interés identificamos que los jóvenes también son un tema importante.

Lo que hemos hecho nosotros es integrar todo por medio de la lógica de Zona Franca, que los empleos y sus significados sean directos, formales, en condiciones dignas, sin olvidar la gestión con las empresas y sus impactos ambientales. Somos vecinos del Meandro del Say, y por esto, miramos cómo podemos aportar al proceso de recuperación de este, es parte de lo que hemos querido empezar a integrar. Jorge trabaja todo el tiempo con las Autoridades Locales de Bogotá y del Departamento, nos hemos involucrado con los temas de desarrollo local.

**2. ¿En qué momento nace esa conciencia social y su implicación con el entorno? ¿Se genera por la intención de Zona Franca de ganar una reputación o, por el contrario, entendiendo que este puede ser un acompañante que les permitiría ser responsables frente a las demandas que genera el entorno?**

**MR:** Todo parte de un proceso legal, nosotros iniciamos un ejercicio cuando creamos nuestro departamento de gestión ambiental, nos tomamos muy en serio este tema cuando empezamos miramos como se estaban generando los impactos y qué tipo actividades tendríamos que esperar a desarrollar para tener realmente una gestión ambiental dentro del parque. De ahí surgió la necesidad de trabajar no solamente como parque sino con la integración de las empresas, de entender los procesos productivos, teniendo en cuenta que aquí no todos son industrias, algunas son servicios, procesos, etc; empezamos por ello a encadenar unas actividades como parte integral de nuestro programa. Cuando las empresas y la zona identificaron que esto tenía resultados positivos, por ejemplo, en el manejo de residuos, se empezó a volver una dinámica interna muy grande, como una línea clara que hay que seguir trabajando. Se partió de un tema legal pero después de ver los resultados, y de que se evidenció como se empezaron a mitigar impactos, fue ahí cuando se convirtió en el programa y tomaron más fuerza esas iniciativas ambientales.

**JM:** Lo que dice Marcela es muy cierto, parte del requisito legal. En el año 1994 no estaban muy bien legalizadas las licencias ambientales, nosotros tenemos una desde ese año, ya que, para cualquier proyecto o macroproyecto se necesitaba una licencia ambiental; desde ahí se empezaron a incluir varios aspectos importantes para la zona por la dinámica que cuenta Marcela. Primero, tema de residuos, ya que al ser 35.000 personas es casi como si fuéramos un municipio pequeño, lógicamente el impacto que va a generar la gestión y recolección de residuos va a ser grande. Lo segundo, temas de vertimientos, nosotros estamos manejando una planta de tratamiento en la que tratamos todos los vertimientos del parque, eso quedó en la licencia y era de cumplimiento legal.

Después, surgieron otros temas con la responsabilidad del usuario y operador, ya que todas las empresas que lleguen a la Zona Franca tienen que cumplir con todos los temas ambientales, si desean instalarse aquí debemos hacerles antes un análisis para mirar si necesita licencias, permisos de misiones, etc. Lo analizamos porque esto influye en el diseño de las mismas bodegas, hacer una planta de tratamiento para una empresa es mucho más costoso si se realiza después, a hacerlo desde el mismo diseño. Incluimos esos procesos para que los mismos usuarios den cumplimiento a la normatividad; deben cumplir con lineamientos internos, por ejemplo, con los residuos, la gran mayoría de estos son

aprovechables, ahora, estamos más o menos en un 70% materiales aprovechables y 30 % no aprovechables.

Ha sido una labor durante casi 8 años, para los usuarios significa, por un lado, una opción fácil y sencilla para manejar sus residuos, porque si la empresa decidiera ir fuera de la Zona Franca tendría que contratar una empresa, tener cuidado para que no le fuera a robar mercancía, mirar cuánto tendría que pagar, etc. Pero, aquí tenemos un sistema en el que al usuario todos los días se le recoge su basura, sus materiales aprovechables y si tienen otro tipo de residuos peligrosos se les ayuda a gestionar en el marco de los residuos.

**MR:** El cumplimiento normativo siempre establece unos mínimos, pero cuando hicimos el diagnóstico identificamos que esos mínimos nosotros los podíamos subir, y al ser el usuario operador tenemos cierta influencia sobre las empresas que están aquí, nuestro enfoque es producción responsable, es decir, si usted va a producir lo hará bajo los lineamientos de la Zona Franca de Bogotá, si ellos se instalaran en otro parque las dinámicas serían distintas. Aquí, nosotros establecimos unos mínimos un poco más altos, y lo que pasó en esa dinámica es que el lineamiento de visitas, orientación, capacitación, etc, permitió que las empresas accedieran a estas como algo cotidiano y común de lo que ellos también se están beneficiando. Ese cambio en el tratamiento de residuos, es decir, pasar de de 100% a que solamente el 30% se maneje como basura es también un cambio en la mentalidad del propio usuario, empieza a entrar en ese sistema, sabe cómo es, cuando se recoge, etc. Es ahí donde empieza a haber un ejercicio interesante de mejor separación en la fuente y optimización de recursos.

Lo mencionado representa mucho ya que es un ejercicio de gana/ gana responsable, gana el ambiente y ganan las empresas, ya que al hacer un manejo adecuado a este tipo de materiales también el costo de la gestión de los residuos es menor; lo trabajamos conjuntamente y a la mínima expresión, generando un impacto positivo a nivel ambiental, trabajando el impacto negativo que teníamos. Hemos podido avanzar en estos años, pero es un proceso, no es algo que se implementa y ya queda, sino que lo vamos llamando Victorias Tempranas, para que la gente lo vaya interiorizando e incluyendo en su gestión.

### **3. Quiero que me cuenten de manera sucinta, ¿cómo fue ese proceso de diagnóstico?**

**JM:** Digamos que nosotros al ver esos dos temas, que son desde la parte ambiental importantes, empezamos a analizar que los usuarios no estaban cumpliendo bien las labores porque no conocían

el tema internamente, en varias ocasiones no tienen parte ambiental porque son empresas logísticas a las que la misma ley no los obliga. Pero para que esto fuera exitoso, en todo este plan teníamos que capacitar a los usuarios. Es en ese momento, desde el 2008 con la entrada del 1299 al decreto del Departamento de Gestión Ambiental, que lo primero que hicimos fue un análisis de estos aspectos: residuos y vertimientos. En este año se empezó a hacer una identificación a todas las empresas, íbamos, visitábamos y mirábamos qué tipos de residuos estaban generando.

#### 4. ¿A través de encuestas y entrevistas?

**JM:** Principalmente entrevistas, ese fue el primer acercamiento para la primera versión del modelo que tenemos, para así identificar qué tipo de empresas teníamos y que residuos generábamos para, así mismo, proponer el modelo de recolección. Dentro de esa primera visita que realizamos también identificábamos otros aspectos ambientales como los vertimientos, para saber cuáles empresas los generaban. De ahí para adelante, vienen temas que en ocasiones son riesgosos para la Zona Franca, como por ejemplo manejo de sustancias químicas, con estas debemos saber cuáles son las empresas que las manejan, etc. Lo primero que hicimos fue identificar a todas esas empresas para, así mismo, empezar a trabajar con ellos en todo estos temas; después, iniciamos con la gestión ambiental que era poner la semillita en cada una de las empresas y mostrarles que existían empresas que iban a requerir Departamento y otras que no, a estas últimas nosotros les ayudamos y orientamos para que ellos puedan darle cumplimiento a los pequeños temas ambientales, pero, a los que tienen requerimientos mucho más grandes por parte normativa, si necesitan Departamento de Gestión Ambiental. Hay varias empresas que, desde ese momento, con el acompañamiento y la responsabilidad empezaron a crear su Departamento de Gestión Ambiental, en ese momento ya contaban con este y empezaron a involucrarse con el tema de sostenibilidad. Una cosa es Gestión Ambiental, es decir, trabajar por el ambiente, y , otra cosa es generar una dinámica distinta de producción. En este momento hay empresas que están saliéndose de la Zona Franca porque se quieren abrir un poco más con el tema de Responsabilidad Social, por eso, nos buscan a nosotros y les hacemos un puente entre las Autoridades Ambientales y las Autoridades de la Localidad, para que ellos empiecen a trabajar temas ambientales con la comunidad.

**MR:** No solamente eso, también hay un tema de Gestión Ambiental, aún con las empresas que no lo requieren, las capacitaciones ambientales las brindamos abiertamente y se establecen en unas caracterizaciones que se realizan de forma periódica, para fortalecer los temas más débiles al interior

de las empresas y, a partir de eso, se establece un cronograma de capacitación anual, allí las empresas deciden qué capacitación tomar para su empresa o asisten a una capacitación general sobre temas para ir mejorando sus procesos.

**5. En ese sentido, ¿podemos hablar que existe participación tanto de usuarios como comunidades en este proyecto que ustedes están desarrollando? ¿Cómo se evidencia esa participación de ellos?**

**JM:** Uno de los aspectos más sencillos: como tenemos un humedal al lado, la idea de nosotros es protegerlo, con el agua tratada en el vertimiento, por ejemplo, una parte va para la recuperación hídrica del humedal y todos participamos de esas aguas, sin embargo, lo que hemos querido es que los usuarios se involucren con ese proceso, los invitamos para que hagan recorridos por el humedal y que ellos mismos vean que estamos protegiendo ese ecosistema y si quisieran trabajar por este podrían buscar a las entidades para que sigan haciendo el proceso. Nosotros somos un puente con las entidades ambientales para que ellos mismos trabajen, no hacemos nada trabajando desde la Zona Franca sino involucramos a los usuarios.

**MR:** Aquí hay un tema relacionado a las empresas y en cómo es su gestión, buscamos que ellos mismos a través de las actividades que desarrollan, empiecen a modificar ciertos comportamientos y acciones que tienen. Hacemos visitas periódicas a las empresas para mirar qué cosas deberían estar mejorando, posterior a ello, se hace una visita de verificación para ver si hubo un cambio. Nosotros estamos apoyando a la autoridad ambiental para que las empresas al interior del parque tengan una visión distinta de ese cumplimiento, nos corresponde ser lo líderes del proceso y el ejemplo, nosotros desarrollamos las acciones y ellos poco a poco se van uniendo a ese ejercicio. Con comunidad es mucho más sencillo porque demuestra el interés desde el inicio, es un tema que para ellos es importante, de hecho, hay asociaciones relacionadas con el medio ambiente que se involucran con nosotros en el proceso, así es mucho más sencillo, lo más difícil de movilizar son las empresas, ya que a estas se necesitan evidenciarles que esas acciones son importantes para su proceso productivo, resaltándoles que todo eso le traerá beneficios para su empresa y sus impactos. Es un ejercicio que debemos estar evangelizando permanentemente, pero a pesar de esto, hemos logrado que se vayan involucrando poco a poco.



**6. Retomaré algo dicho por Marcela: Ir evangelizando. ¿Cómo construyen ustedes ese diálogo? Entendiendo que el tema de conciencia y cultura frente al proceso productivo es complejo.**

**MR:** Nosotros tenemos varias estrategias para trabajar el tema, llevamos 8 años en este proceso y lo que hemos visto es que hay que seguir insistiendo y perseverando. Lo primero es que estés convencido de que esto es necesario y, por eso, todo el equipo aquí lo piensa así, es voluntario, pero también necesario. Si tú no te lo crees, difícilmente vas a lograr que otros se convenzan de que esto es importante, ese es el primer punto. Lo segundo, es que con cada grupo de interés el diálogo es distinto, cuando nos reunimos con una entidad local, ellos enfocan todo al cumplimiento de sus planes de desarrollo o el enfoque de la administración, en este caso, el enfoque con ellos es desde el cumplimiento, y no como una estrategia importante para el país o el mundo. Por otro lado, con la comunidad es encontrar esos puntos de acuerdos donde podamos participar y dar un respuesta, cabe resaltar que hay temas donde nosotros no tenemos la injerencia ni es prioridad para nosotros, por lo mencionado, hay que ser muy claros con las expectativas de la comunidad, puedes lanzar un montón de ideas o expectativas que generen que la comunidad confíe, nosotros no somos paternalistas sino más bien claros en que ellos trabajen con nosotros, para así estructurar algo que vaya en pro de las dos partes. Lo mencionado, es lo que nos ha permitido hacer visitas al meandro y que sea la misma comunidad la que nos oriente sobre ese proceso, les vamos explicando cómo podemos hacer la recuperación del meandro con los vertimientos, la arborización, etc; es empezar a ver cómo podemos trabajar desde un diálogo franco en acciones puntuales.

Vamos articulados a la Autoridad Local, somos un articulador, pero, con las empresas es el diálogo más complejo, ya que estas están en etapas específicas, ya sea productiva, de calidad o de sostenibilidad. Por esto, lo que estamos intentando es no hacer ese escalón y motivarlos a ser sostenibles desde que inician a ser productivos, les mostramos cómo con pequeñas acciones pueden aumentar su productividad en tiempo, uso de personal, manejo de recursos y gestiones específicas que tienen la obligación de cumplir. Se debe generar un diálogo desde lo que ellos quieren y sienten que es su prioridad, nos ha tocado entender cada sector productivo, como se mueven y cuáles son sus prioridades; por ejemplo, ser una empresa de servicios no te exime de un impacto ambiental, por esto nos involucramos con campañas, recolecciones masivas, jornadas de sensibilización, juegos, semanas de sustentabilidad. Con eso, la idea es generar dinámicas y que el tema se vuelva recurrente y no temporal, algo cotidiano y que representa un beneficio. La ventaja es que la gente al interior de las organizaciones tiene un poco más de conciencia de estos temas, sirven de voceros al interior, cabe

resaltar que no todas las gestionan, pero con las que lo hacen trabajamos en una red llamada Red de Usuarios Francamente Responsables y en este momento son 112 empresas de las 400, que nos dicen: hagámoslo. Poco a poco esa masa crítica va creciendo, pero debemos mantener planes anuales y dinámicas permanentes para que eso no se pierda, somos el nodo central de esa gran red.

**7. Para cumplir esta labor, ¿Zona Franca tiene espacios, por ejemplo, oficiales para generar ese encuentro y proponer a los usuarios y comunidades? ¿O se hace cuando se necesita hablar algo específico?**

**MR:** Para la comunidad nosotros institucionalizamos algo que denominamos La Mesa de Relacionamiento con Comunidad, este es el canal oficial de relacionamiento con ellos y participa autoridad pública. Otros canales son a los que la Autoridad Ambiental nos invita, nosotros participamos en los distintos comités locales que existen, estamos en todos.

**JM:** Nuestra comunicación con los entes ambientales la trabajamos desde el Comité Ambiental Local, trabaja por toda la localidad, está la Secretaría Distrital de Ambiente, Secretaría de Salud, UAES, IDIGER, etc; es decir, todas las entidades que en últimas tienen algún tipo de injerencia en la parte ambiental de la comunidad. Nosotros participamos como comunidad ya que no podemos participar como entidad, porque ellos tienen unas definidas que son las que participan.

**MR:** Nosotros somos ciudadano corporativo y en esa línea participamos.

**JM:** Exacto, ¿cómo participamos? Es muy sencillo, nosotros vamos allá, exponemos cualquier problemática que tengamos desde la parte ambiental que sea externa al parque, por ejemplo, tenemos algún tipo de misiones de al lado, se los exponemos y les mostramos en qué manera está afectándonos a todos, así, ellos incluyen todo esto desde la planificación de la CAL (Consejo Ambiental Local) y en últimas les van dando seguimiento; un ejemplo, en este momento, con un usuario que se está viendo afectado por una problemática que es externa, lo que hacemos es llevar al mismo usuario para que él exponga ese problema en la CAL, le damos una dinámica en la que él mismo exponga su problemática, esto va generando una dinámica con las entidades ambientales. Desde la CAL, se han gestionado capacitaciones para todos los usuarios, en este momento, vamos en un proceso de capacitación desde el 5 de diciembre sobre cambio climático, autocuidado, comparendo ambiental y residuos sólidos, ¿quiénes van a participar?: Todos los que nos interesan: Secretaría Distrital de

Ambiente, UAES, Secretaría Distrital de Salud y Alcaldía de Fontibón. Ellos vienen y nos dan la capacitación para que los usuarios estén enterados, una gran parte de los trabajadores de Zona Franca viven en la localidad, por ello, hacemos una doble labor, los capacitamos para que hagan esas labores dentro de la misma empresa y también lleven esa conciencia a la localidad. No estaríamos haciendo nada si trabajan aquí pero en la casa no hacen nada, es una responsabilidad compartida.

**MR:** En la participación en los comités locales, nosotros tenemos institucionalizado un Comité de Usuarios en el que hacemos una reunión como Zona Franca de Bogotá, se lleva a cabo cada 45 días, en este espacio hablamos de temas ambientales y sociales que se manejan desde el programa, esto, nos permite estar en comunicación constante. Además, tenemos la reunión periódica de Usuarios Francamente Responsables, que es la Red de Empresas que mencioné, esta reunión se lleva a cabo cada 2 meses y también se ejecuta 1 reunión de proyectos mensual. Vamos institucionalizando varios canales para que esto no se quede un en proceso puntual, además de los demás canales de comunicación, como por ejemplo los correos electrónicos, los paraderos, los buses, las entradas; a través de estas manejamos las campañas. Contamos también con la Familia Franco, con ellos hacemos la sensibilización, la niña, por ejemplo, se llama Violeta Franco, todos estos personajes los vamos moviendo dependiendo del tema que queremos trabajar.

**JM:** Adicionalmente, otras de las dinámicas que tenemos claras es la participación en la ANDI, en los Comités de Pacto Global.

**MR:** Estamos adheridos al comité y en el Consejo Directivo del Pacto Global, en representación de las PYMES. Esto, nos ha permitido acceder a las mesas de trabajo en el Pacto, en la mesa ambiental participa Jorge y en la laboral, de Derechos Humanos y la de anticorrupción estamos otros participando. Todo ese aprendizaje de Pacto lo trasladamos aquí.

**JM:** También en los Comités Ambientales de la ANDI, por ejemplo, lo más importante es la actualización normativa, vamos, participamos y si hay alguna norma nueva, es nuestra obligación retomarla y exponerla aquí internamente y que los usuarios se enteren de esas nuevas normas que las rigen, cambios, etc. Nosotros no nos quedamos con conocer la norma, sino que miramos opciones para colaborarles y orientarles. Más allá de ser un ente que entra a controlarles, hablamos con ellos para ver como están y qué deben hacer para llegar a este punto, si están muy mal empezamos a mirar las opciones para que empiecen a trabajar y a ver otras opciones que más adelante serán beneficiosas.

**8. ¿Es un control amigo porque también están dando soluciones?**

**MR:** Exacto, no es tanto control sino más orientación. Digamos que no nos quedamos en lo que la norma nos exigía, sino que empezamos a gestionarlo conjuntamente, si nosotros nos involucramos es más fácil que la empresa responda a eso. Todo esto ha sido parte de nuestro aprendizaje, entender que si la empresa siente que está apoyada por nosotros fluye mejor, y así, cuando hay un requerimiento legal todo avanza mucho más fácil, nunca hemos tenido un proceso con incumplimiento, sino que por el contrario ha sido amigable el ejercicio. Estamos haciendo un cambio también en la forma en cómo las empresas se gestionan. Jorge es muy estricto con la norma y esto hace que el ejercicio para las empresas sea común, centrados en una dinámica distinta, esa es la diferencia que tiene Zona Franca con otros parques empresariales, pues muchos de ellos no se involucran con la gente que está adentro. Aquí todos generamos un impacto externo, la idea es trabajarlo conjuntamente.

**9. ¿Cómo es el proceso desde la etapa de planificación, en el momento en el que se sientan a construir programas, proyectos o iniciativas?**

**MR:** Una vez se hace la identificación de necesidades, ya sea desde la caracterización o del proceso requerido, nosotros planteamos un proyecto, el cual pasa al Comité de valoración de Responsabilidad Social, integrado por el Director de Servicios de la Copropiedad, el presidente de la Zona Franca, dos Gerentes del grupo y dos representantes de empresas usuarias. Entonces, en este comité lo que hacemos es plantear lo que necesitamos empezar a gestionar para la planeación, que es anual. Después, se empieza a hacer lo relacionado al presupuesto desde la copropiedad, es una dinámica de planeación, presupuesto, asignación de presupuesto y la ejecución al iniciar el año.

**10. En ese sentido, ¿cuál sería la ruta para plantear los objetivos de esos proyectos?**

**MR:** Eso parte de las necesidades, lo hacemos desde un análisis de problemas, de necesidades o de oportunidades, por ejemplo, los temas de consumos partieron de una oportunidad; miramos cuáles temas podemos alcanzar a desarrollar en el marco de un proyecto, ya que hay cosas que van alimentando un gran plan. Anualmente podemos empezar una campaña, un ejercicio en el manejo de residuos, centro de acopio, gestor ambiental de residuos peligrosos, etc. Vamos identificando, anualmente lo que podemos ir haciendo para apoyar el gran plan que es la Gestión Ambiental.

**11. Me llama mucho la atención que ustedes tienen muy claro el componente comunicacional en cada uno de sus procesos, entonces ahora pregunto: ¿Cómo determinan ustedes las estrategias desde la comunicación para construir esos diálogos y acercamiento? ¿Se sientan y se reúnen a pensarlas, o salen de experiencias pasadas?**

**MR:** Lo que acabas de mencionar es parte de ejercicio, las experiencias pasadas las tomamos como referencia, sin olvidar articulaciones y alianzas, nosotros somos unos convencidos de trabajar con alianzas. Cuando tienes tantos escenarios y tienes diálogo con tanta gente vas identificando aliados que pueden ir alimentando ese proyecto que tienes por desarrollar, por ejemplo, con la capacitación se empieza a gestionar cada aliado e identificamos quienes pueden empezar a apoyarnos en estos procesos. En esos diálogos vamos mirando el alcance del proyecto, ya sea empresa, comunidad, Autoridad Local, ANDI, Pacto Global, etc, estos entes no lo van mostrando. Además, el Comité también nos pide resultados, miran en lo que nos comprometimos a hacer y cómo lo vamos a ejecutar. Para planes grandes como el Plan de Manejo Integral de Residuos, fue un proceso que tomó varios años, y por ser una inversión tan grande se planteó la estrategia y se llevó al Consejo de Administración, involucrando a la Copropiedad y a todas las empresas del parque; con esto ya se genera un diálogo, se les comenta todo y estas entran en el ejercicio de saber lo que ocurrirá, esperamos su aprobación y empezamos. El diálogo es en distintas vías y niveles, a medida que avanza el proyecto vamos subiendo, cuando la formulación está más organizada se lleva a la instancia mayor de presentación para aclarar dudas y ser aprobada.

**12. ¿Ustedes hacen un proceso de identificación de perfiles a quienes van a dirigir esos diálogos?**

**MR:** Ese ejercicio lo haces desde que empiezas el relacionamiento con un grupo de interés, esa perfilación con la gente que estás trabajando la haces desde el primer acercamiento. En Mesa con Comunidad, por ejemplo, ya conocemos el tipo de población que participa: gente mayor, con intereses específicos, con representantes de poblaciones especiales. Otro ejemplo es la Autoridad Local, con ellos realmente nosotros nos hemos parado bajo una postura de aliado en este ejercicio, lo cual ha permitido que las cosas fluyan muy bien. Para Fontibón, específicamente, que es dónde tenemos el área de influencia más grande, Zona Franca es un actor que se ha vuelto un poquito más representativo en el sector privado, hemos logrado que esa alianza sea efectiva. Por último, con los usuarios nos

ubicamos en dos formas, una como ente que controla el parque y otra como el ente que le propone cambios favorables, dependiendo del momento planteamos la postura.

**JM:** De ahí para adelante es muy diferente hablarle a un Gerente o al resto de operarios, a estos últimos hay que abordarlos con algo más dinámico para que entiendan los temas. Al Gerente, por el contrario, hay que hablarle concreto y contándole los beneficios que obtendrá, para que él vea que esos recursos que aprobará internamente serán beneficiosos para toda la empresa y sus procesos. Consiste en comunicarles todos esos beneficios; para nosotros es importante llegar a un Gerente porque de ahí para abajo se pueden dar todos los lineamientos de forma sencilla, si lo convencemos a él es mucho mejor todo.

**MR:** Se vuelve un aliado, con su grupo de trabajo, con los operarios, etc. Ya el tema fluye más y el lenguaje con el grupo operativo es distinto y pedagógico.

**13. Además del estudio de los perfiles y esos mensajes, ¿qué otros elementos tienen ustedes en cuenta al momento de generar ese diálogo?**

**MR:** Concretos. Nosotros tenemos que mostrar, por ejemplo, situación, problemática, oportunidad, lo que planteamos, lo que requerimos y los beneficios, ese es el esquema que planteamos siempre con datos concretos. Cuando hablamos con empresarios, que es nuestro grupo principal, somos directos, con datos claros. Todo esto, aclarando qué se requiere por parte de ellos y que no. No utilizamos la pedagogía que motiva manifestando que si lo hace “será un buen ser humano”, ¡no!, tenemos que ser más prácticos para que lo traten con respeto, afirmándoles que es importante por estas razones, y se las decimos. Así, le damos una imagen distinta en la que el diálogo no busca ser filantrópica, afirmando: “venga y me colabora”, sino más bien: “esto va a ser bueno para todos”.

**14. En la tercera etapa, que es la ejecución, ¿cómo concertan ustedes las acciones? Teniendo en cuenta que esas iniciativas son complejas y necesitan muchas acciones por ejecutar.**

**MR:** Hay varias formas, por ejemplo, tenemos algo que denominamos “Reuniones Iniciales de los Proyectos”, en estas establecemos cuáles son las acciones que se van a desarrollar y establecemos un cronograma de trabajo, definimos lo que se hará cada día. Cabe resaltar que el seguimiento sí es nuestro. Somos una red, pero nuestro nodo es el más grande, mueve todo, por ello, requerimos estar

haciendo seguimiento permanente y mostrar resultados en las reuniones periódicas, para evidenciar que las empresas han avanzado. Ahora, lo que ya está aprobado, en lo que respecta a la implementación, depende de nosotros como Zona Franca y vamos mostrando avances con uno que otro requerimiento, es decir, la dinámica es otra. Es muy importante un cronograma de trabajo y un plan de acción, sino no obtendrás avances.

**JM:** En mis temas, que son un poco más ambientales, lógicamente la Responsabilidad Social parte desde una voluntad, pero cuando ya se hace desde un cumplimiento legal voy y les cuento a los señores que pueden partir de dos ramas: cumplir u orientarse y ponerse a trabajar. Por eso, cuando ellos ven una sanción o algo similar, se percatan; los empezamos a orientar y con acciones sencillas empiezan a darle cumplimiento, ya si quieren algo más ellos mismo empiezan a invertir y obviamente a recibir mayores beneficios, Así, la comunicación con las empresas es muy importante, yo en mi caso hago visitas de reconocimiento, y les propongo: ¿quieren un informe escrito de esta visita?, si me dicen que no, nosotros vamos como un auditor, visitamos toda la empresa y les vamos diciendo en que están mal. Después de ese primer acercamiento, les damos la opción de una segunda visita en la que vamos con algo escrito, lo hacemos para controlarlos y decirles lo que deben arreglar para evitar algún tipo de riesgo, en esta visita se deja un informe tanto a la persona encargada de lo ambiental como a los Gerentes. Posteriormente, ya se inicia con comparendos pedagógicos, pero, después del tercer comparendo ya podemos imponer multas, ya que somos una Copropiedad en conjunto y tenemos módulos de contribución con sistemas de multas internas en caso de que el usuario no cumpla. Si el usuario no cumple con algo que ya está estandarizado, pues nos toca entrar a la parte del policía, por medio del comparendo. Más de tres comparendos se va a una evaluación por parte del Consejo Administrativo y les pueden colocar una multa del 25% de la administración; todos estos son procesos con el usuario, este en ocasiones se preguntará por qué y nosotros le comunicaremos las razones, si ellos tienen la voluntad de cambiarlo existe la posibilidad de quitarles el comparendo, pero haciendo seguimiento en todos los procesos que ellos estén llevando.

Hay varias formas de controlarlos, en temas de vertimientos, por ejemplo, hacemos una caracterización a todos los usuarios por medio de una circular, velamos porque todas las empresas los entreguen formalmente, las que no tienen ningún tema complejo me la entregan después. Cabe mencionar, que nos apoyamos en otras entidades, pues, hay temas a los que no podemos entrar, como de misiones o de salud, nosotros hacemos el acompañamiento para que ya después la entidad vaya y les de la revisión. Posteriormente, cuando ellos reciben los requerimientos los ayudamos para que los

puedan cumplir, en últimas ya hacemos verificación, porque viene un ente externo con requerimientos y se lo ayudamos a solucionar, esto queda en nuestra base de datos.

**15. ¿Cómo negocian esas acciones con la comunidad?**

**MR:** La negociación se construye a través de intereses conjuntos, hay un tema complicado y es el cumplimiento de la comunidad con sus compromisos, lo que hacemos es seguimiento permanente para que se involucren en los ejercicios, teniendo en cuenta que independientemente la comunidad cumpla o no con su parte nosotros sí desarrollamos las actividades. Ya en la ejecución somos riguroso con los seguimientos, esto, en cierta forma compromete a los involucrados: empresas, comunidad y Autoridades Locales, a cumplir con la tarea y hacer el ejercicio con avances en los proyectos conjuntos, esto es vital y empresarial. En lo que respecta a evaluaciones, aún no hemos hecho de impacto, estas requieren de una metodología bastante rigurosa, en nuestro caso estamos haciendo evaluaciones de resultado y gestión. Con esto, observamos que aprendizaje tuvo el proyecto para que el siguiente año la dinámica sea distinta y mirar en que se puede mejorar. Con lo que respecta a las metas, establecemos cuales indicadores se cumplieron y cuáles no, lo que hacíamos era plantear un número de personas participando en un proceso o una cantidad de toneladas que se iban a gestionar, todo esto nos permitía medir el resultado; el impacto como tal hasta el momento no lo hemos podido medir ya que requerimos un equipo de control que ahora no tenemos.

**16. El tema de la negociación nos quedó muy claro con la aclaración que hizo Marcela.**

**JM:** Esos temas de negociación también son claros con los usuarios, para nosotros es importante tener un punto de inicio cuando la empresa llega, desde ese momento operaciones, desde su parte legal hace seguimiento a todos esos aspectos que requieren algún tipo de permiso demás; Luego se dirigen a mí para que yo lógicamente visite la empresa, revise aspectos que faltaron por revisar y también poderlos negociar con ellos porque en últimas una plata de tratamiento no la pone cualquiera, entonces es necesario incluirle el material a ellos para que la construyan y así le den cumplimiento a lo nuestro.

**17. A lo largo de la entrevista he notado que para dar respuesta a algunas de las preguntas que aquí formulo se hace uso de la palabra "Inclusión", usted como líder de esos procesos ¿Cómo podría ser evidenciada la inclusión en estos proyectos?**



**JM:** Aquí es fundamental el grado de impacto de las empresas, eso es realmente importante, aunque nosotros somos muy abiertos a todas las empresas, es diferente con el programa “Francamente responsable” debido a que este programa únicamente se centra en las empresas que tienen la voluntad de la responsabilidad, claro que para mí es diferente según mi juicio todas deben cumplir, entonces la inclusión para mí es diferente, yo trabajo con todos los usuarios del parque, ahora bien podríamos hablar más específicamente de las persona que trabajan directamente desde la parte ambiental debido a que ellos son los que en ultimas me van a entender, podríamos tener una comunicación diferente, un poco más técnica, y con ellos podríamos coordinarnos para exponer la información al resto de personal interno de las empresas.

Así pues, ¿En ultimas como identificamos a estas personas o como los incluimos?, pues esto se hace de acuerdo a las problemáticas que se vayan presentando en el transcurso del trabajo. Para explicar esto quisiera dar un ejemplo actual, actualmente hay un tema de manejo de sustancias químicas ¿Cómo buscamos que las empresas lleguen a nosotros?, mostrándoles primero que hay una necesidad, que ellos requieren de una licencia ambiental, de esta en los comités empezamos a identificar e investigar las empresas que requieren de nuestros servicios y así mismo empezar trabajar de la mano con ellos, llamarlos y explicarles cómo: “ - Mire nosotros podemos colaborarle en esto y en esto, empecemos a hacer una mesa de dialogo en donde usted pueda exponer los temas que lo preocupan y nosotros podríamos saber cómo los podríamos disipar o solventar o como los podríamos orientar para que ustedes empiecen a trabajar”.

#### **18. Jorge, ¿es decir que usted maneja lo ambiental pero solo desde la normatividad?**

**JM:** Sí, lo que sucede es que nosotros tenemos varios temas que no podemos incluir a las empresas como gestión nuestra, debido a que en mi caso, que soy de la copropiedad, me toca velar por los temas ambientales de esta. Pero a los usuarios únicamente les doy una orientación, si ya nos metemos con una asesoría, por ejemplo, son temas legales en donde si uno como consultor da un concepto erróneo o negativo la empresa es la que se vería afectada, entonces lo que nosotros hacemos en ultima es orientar a los usuarios, pero eso depende de la dinámica que tengamos en ese momento o a los cambios normativos porque a mí me toca comenzar desde la base cero, la base cero es para mí el cumplimiento legal, a todas las empresas me interesa en este momento llevarlas hasta ese mínimo que es el cumplimiento de la ley, de ahí en adelante las empresas empiezan a observar, según la base legal que yo les he asesorado, que pueden hacer más y de ahí hay empresas que se empiezan a ir un poco más

allá de lo básico. Hay organizaciones que comienzan a implementar ISO 14000, sistemas de gestión ambiental, y realizan acciones dentro de la empresa para mitigar algún tipo de impacto que ellos tengan. Por ejemplo: Hay una empresa que instaló una recirculación de aguas lluvias, esto fue una iniciativa de ellos, pero podríamos analizar que ellos vieron que estas acciones le son beneficiosas.

**19. Cuando ustedes hablaban de comunidades o del tema del Meandro, ¿a qué hacían referencia?**

**JM:** Con el Meandro nosotros hemos acompañado ese tema durante varios años. Algo que no se nombró anteriormente es que el humedal Meandro del Say es un ecosistema que se creó debido a la desviación del Río Bogotá, aquí se creó La Madre Vieja, esto sucedió hace bastantes años, más o menos desde que se construyó la Zona Franca. En ese momento se creó una problemática en la localidad bastante grande, debido a que este es un humedal al que llegan especies silvestres que no son de esta región y muchas veces tampoco son del país, y generan un ecosistema sano para el humedal. Sin embargo, observamos que de aquí se desprendió una problemática social en donde nosotros no éramos los que estábamos afectando a este humedal, pero que podíamos darle las herramientas a la comunidad de la Zona para que se pudiera realizar un proceso legal que diera cumplimiento de las normas frente a las autoridades ambientales, frente a la conservación de ecosistemas. Me explico: nosotros ayudamos a la comunidad trayendo a un experto, un abogado se lo presentamos a la comunidad y pagamos parte de sus honorarios para que el realizara una acción popular que permitiera solicitar la recuperación del humedal Meandro del Say. Entonces nosotros comenzamos con ese proceso porque veíamos que era necesario, que era un ecosistema que teníamos aquí al lado, que podíamos ayudar, entonces vimos esa necesidad y nos metimos de fondo con esto.

Como lo mencione anteriormente, contratamos un abogado, ayudamos en todo el proceso, en nuestras instalaciones realizábamos todas las visitas, todas esas reuniones técnicas, y asimismo le damos seguimiento a todos esos procesos. Entonces, ¿la comunidad qué es en últimas? La colaboración, ya que nosotros con la comunidad más allá no tenemos ningún tipo de impacto ambiental que le afecte a ellos, y hemos garantizado eso con ellos, además somos de puertas abiertas con la comunidad, si la comunidad me dice, “- No Jorge, es que allá en esa empresa posiblemente están arrojando ciertos desechos”. Perfecto vamos y miramos qué pasa, soy muy claro y muy neutral, no quiero ocultar nada de nadie, sino por el contrario lo que quiero es colaborarles y mostrarles todo lo que nosotros hacemos desde la parte ambiental para que la comunidad quede tranquila de que nosotros no estemos generando impactos. Entonces, en últimas esos son los comunicados que

nosotros tratamos de incluir a todas las personas para que vean que no generamos ninguna afectación sino que por el contrario trabajamos temas que son beneficiosos para todos.

**20. Jorge, yo pensé que, fuera de lo normativo, ustedes también trabajaban iniciativas de voluntad propia, ¿no es así?**

**JM:** Esas iniciativas de las que hablaba anteriormente son casi que por voluntad propia, ¿por qué razón? Si uno se pone a mirar, sí hay una obligación de separar adecuadamente los residuos pero no hay una obligación de que se junten todos y se les realice un proceso, entonces esta es una propuesta desde nosotros para manejar un impacto que era general. Eso desde ese punto, sin embargo, hay varias propuestas, lo que comentaba Marcela hace un rato de los post consumos. En ese momento yo vi una oportunidad porque la ANDI estaba generando muchos post consumos y estaban ayudando a la empresas. Pero no solo a las empresas si no a la comunidad a hacer una manejo responsable de sus residuos, yo vi la oportunidad de decirles “Venga señores, eso a mí me puede ayudar”, porque los usuarios de la Zona Franca generan una gran cantidad de luminarios ,y resulta que eso es bastante costoso para ellos. Adicional, por todo el plan de residuos que manejo internamente he identificado que hay algunas empresas que no lo manejan, entonces para mi es importante manejarlos, darles una acción adicional que no tiene nada que ver con el cumplimiento legal en teoría, sino que yo traje el post consumo, les brindo toda la oportunidad a los usuarios, y ellos ya están cumpliendo con la parte legal, lo cual es su responsabilidad. Pero aquí yo no tengo necesidad sino que brindo una forma de ayudarlos y reducir los costos, así que les traje los post consumos, les di esa oportunidad. El material es aprovechable, nosotros vimos que eso es bueno para las empresas porque así mismo pueden disminuir sus costos internos de manejo de residuo, por esto creamos un modelo de incentivos ambientales en donde le decimo al usuario: Si usted realiza dentro de su empresa procesos o proyectos de separación yo le voy a entregar incentivos, entonces este tema da a entender que si no se aplican estas practicas pierden los incentivos y tienen que pagar un poco más de dinero.

**21. Entiendo, ahora bien, lo que me preocupa es que en la investigación nos centremos solamente en la parte normativa, ya que lo que está buscando demostrar esta indagación, además de esa parte legal que es sumamente importante, es el tema de voluntad, es decir, el análisis de una responsabilidad social voluntaria por parte de las organizaciones. Por esta razón me gustaría que en las preguntas que se formularán a continuación usted hiciera mención, tanto de la parte legal como de la parte voluntaria de la Responsabilidad Social empresarial.**

**JM:** Claro, lo que sucede muchas veces con nosotros es que los usuarios no ven eso como tan necesario de puertas para afuera, entonces quien maneja todos esos temas de puerta para afuera es la copropiedad en este caso el departamento y con Marcela, es decir nosotros somos lo que exteriorizamos esos temas de responsabilidad social, aunque nosotros para comenzar este proceso con las empresas, como ya había nombrado anteriormente, les brindamos una base fundamental de cumplimiento legal para mirar quienes son los que en ultimas quieren hacer el siguiente proceso, pero lo principal para nosotros es iniciar con esa normatividad pues es la base del proceso, si no se inicia con eso puede ser más adelante mucho más complicado, lo que decía Marcela respecto a los temas de responsabilidad, es porque si podemos dar un “ saltico, sin embargo en los temas ambientales el primer paso que se tiene que dar.

De ahí, tenemos empresas que ya manejan residuos, ya manejan cumplimiento normativo pero preguntan “- Jorge, ¿Qué más podemos hacer?, entonces en todas las mesas que nosotros participamos vamos recogiendo proveedores de servicios y a esa misma empresa se los llevamos a ellos, un ejemplo: eficiencia energética, “- señores ¿ustedes tienen necesidad de eficiencia energética?”, “- Oiga si Jorge sabe que si”, “-Perfecto le traigo la empresa de eficiencia energética y empiece a trabajar todos esos temas”. Después ellos a mí me van entregando no informes, pero si me van comunicando acerca de cómo les va con todos los procesos y tenemos un espacio que les brindamos a ellos si quieren exponer, se les da un espacio tanto en la red de usuarios como en los comités; les damos una oportunidad para que ellos vayan y hablen y expongan sus casos de éxito, en este caso en la parte ambiental.

El año pasado nosotros en la mesa de responsabilidad social les dimos espacio a algunas empresas invitábamos a algunas organizaciones para que fueran y se animaran a visitar otras empresas para que identificaran todos esos aspectos ambientales en los que se están trabajando actualmente. Entonces esas son algunas de las interacciones que nosotros hacemos y en ultimas velamos por que los usuarios hagan uso de la normatividad, claro asesoramos, pero si la empresa definitivamente no quiere en ocasiones es difícil, pero con las que tienen la voluntad empezamos a trabajar, es decir, les empezamos a dar las opciones que pueden haber en el mercado para que ellos empiecen a seguir.

Otro ejemplo de Responsabilidad Voluntaria podría ser la comunicación que realizamos con las entidades ambientales y los programas de fortalecimiento empresarial, me explico: Pisa, que es el programa de sustancias químicas de los hospitales o la secretaría de salud y con la secretaria distrital de ambiente, yo con esta última mantengo comunicación, anualmente ellos me dicen “- Jorge tenemos tantos cupos para las inscripciones de las empresas que quieran trabajar en temas de ambiente” En el

nivel uno ya hay unas empresas que están trabajando entonces eso vino de la comunicación que nosotros hicimos internamente, una convocatoria a todos los usuarios para saber quién se quería adherir a esa iniciativas, de ahí empezaron a salir varias empresas que dijeron ¡Yo quiero!, estas ya están en niveles de seguimiento y ya están en niveles de Pread diferentes. Estas empresas ya empiezan a trabajar con la comunidad, en este momento hay una empresa que me dijo “- Jorge, yo quiero trabajar temas ambientales con la comunidad” yo le dije, “perfecto, tengo la CAL, el Comité Ambiental Local, ahí exponemos el tema y ellos son los que lo llevan a el lugar para organizar desde la parte local”.

Otros temas, por ejemplo, el reciclaje, en este momento vamos a hacer una “reciclatón” con Pacto Global que es una adherencia que nosotros tenemos, que comentaba anteriormente Marcela, con esta empresa no tenemos ninguna responsabilidad de cumplir en ningún tema con ellos ya que ellos son voluntarios pero nosotros desde nuestra experiencia en Zona Franca y en la localidad, les propusimos hacer este “reciclaton” en Fontibón, yo querría que se viera beneficiada toda la localidad y saliéramos del confort de Zona Franca, así que hicimos el contacto con la persona de la secretaría distrital de ambiente de la localidad, con Pacto Global, y realizamos esta interacción para que se pudiera generar un espacio de en esta localidad de un “reciclaton”. Pacto Global que va a traer, todos los post consumos, aparte de eso juntamos a la Guaex, porque esta empresa tiene todos los recicladores de Fontibón, entonces ellos serían importantes porque también vamos a hacer recolección de materiales aprovechables, también estamos incluyendo a Aguas de Bogotá , a los operadores, ya todas las empresas que están trabajando post consumos, hablamos por ejemplo con Eco Capital porque esta empresa también maneja temas de residuos hospitalarios y en Fontibón hay bastantes, todo esto nosotros como empresa lo hacemos para que se vislumbre que si las empresas tienen estos planes, perfecto, pero que si no saben cómo hacerlo nosotros apoyamos esos procesos. Nosotros desde la parte de Zona Franca empezamos a trabajar hacia afuera también para traer aliados, nosotros lo primero que tenemos que tener son aliados para poderles trae todos esos temas, que son de interés desde la parte ambiental y empresarial.

**22. En ese sentido, ¿ustedes realizan estas acciones por una venta de imagen o realmente estos procesos se hacen porque aparte de lo legal y voluntario? ¿Ustedes entienden que existen unas necesidades colectivas?**

**JM:** Principalmente, la imagen viene detrás de todo lo que uno hace por el medio ambiente, me explico. Mi primer incentivo no es posicionar a la Zona Franca, por el contrario, es poder colaborarle

a la comunidad desde los recursos que nosotros tenemos como empresa, porque somos una gran empresa y podemos trabajar en temas de comunidad. Así pues, nosotros trabajamos no como una empresa más, sino como comunidad, asimismo exponemos temas que son de importancia de la comunidad para que se empiecen a trabajar. Entonces ahí ya nos salimos un poco de la imagen de la Zona Franca porque nosotros ya la tenemos, usted le puede preguntar a cualquier persona: ¿La Zona Franca genera impactos? Seguramente su respuesta va a ser: “no, la Zona Franca siempre se ha mantenido al margen, no genera vertimientos, está trabajando con esto y con lo otro”. Así que la imagen ya la tenemos, yo quiero es trabajar con algo más; así que si la pregunta es que si es solo imagen, mi respuesta es “no”, porque en últimas, desde mi departamento lo que nos interesa es trabajar con temas en los que se le pueda colaborar a la comunidad para que se puedan desarrollar, y eso muchas veces puede ser bien sea en recursos, en especies o bien sea con algún apoyo dentro de las empresas que le pueden también colaborar a la comunidad. Esa es la articulación que nosotros hacemos, en esos temas yo no quiero participar en la CAL. Me puedo ir y trabajo únicamente con lo interno, pero para nosotros es importante participar porque también nos estamos dando cuenta de las problemáticas que hay en la localidad, que más allá de todo eso es lo importante, uno no está separado de todos esos temas sino que está inmerso en esos temas, por ejemplo si yo puedo colaborar con madera para hacer un proyecto de la comunidad, perfecto también colaboro, lo hemos hecho se han realizado este tipo de acciones con integración social y lo hemos hecho con varias comunidades en donde les entregamos material aprovechable en donación para que ellos generen procesos pero nosotros les pedimos que esto no se quede en una entrega de material y la persona mira que hace, no, yo le entrego el material pero antes de eso usted me tiene que entregar un proyecto con objetivos, metas, alcance y que me explique que va a hacer con ese material, después de eso me tiene que entregar un informe que me diga en efecto que hizo con todo eso.

Un ejemplo fue con integración social el año pasado, en donde les entregamos “un viaje” de madera para unos chicos de la localidad de Kennedy. Ellos hicieron una tarima, entonces primero me enviaron todo el proceso de qué era la tarima, para qué era, cómo la iban a hacer, y después me enviaron el informe de todo lo que efectivamente se hizo; vuelvo y recalco: la imagen ya la tenemos y ella misma habla por sí sola, lo que nos interesa es tratar de seguir trabajando con la comunidad, que ellos nos vean como un aliado, que nos vean como alguien, que si en algún momento hay una problemática ambiental, como una empresa grande podemos hacer un poco más de ruido para que nos pongan cuidado. Claro, tenemos que cumplir con una parte legal pero también es nuestro interés ayudar a la comunidad.

**23. Quisiera hablar ahora de la parte operativa. Nos podría contar cómo se coordinan esas acciones con los usuarios, por ejemplo, en el tema de residuos o de vertimientos, ¿cómo se asignan las funciones y los deberes?**

**JM:** Cuando un usuario llega nuevo, lo primero que hacemos es una reunión. Marcela lo decía al principio, esta es una fase inicial en donde observamos las características de la empresa, analizamos cuáles son los impactos ambientales que esta puede generar, y si es una empresa nueva, perfecto, empezamos a incluir el tema desde el inicio para que ellos no tengan eso como una inversión por aparte sino que lo incluyan dentro del mismo proceso. Eso en la primera parte, y en cumplimiento legal que ellos cumplan con la parte normativa desde el principio; después cuando el proyecto está desarrollándose ya empezamos a hacer las primeras visitas, aquí se les explica todos los procedimientos o todos los procesos que nosotros hacemos desde la parte ambiental. En esas visitas si la empresa necesita dos o tres reuniones no ponemos ningún problema, las realizamos, ya que generalmente hay que hacer reuniones por niveles. La primera casi siempre es con las personas de servicios generales, la segunda con el director, y la tercera ya con el gerente; las tres para nosotros son importantes debido a que la información tiene que ir desde arriba hacia abajo, si llegamos primero con el gerente él nos asigna una persona para que nosotros hagamos toda la comunicación.

Después de todas esas visitas iniciales, si la empresa no conoce nada de temas ambientales nosotros hacemos la primera visita en donde le explicamos todo y coordinamos una siguiente, en esta es donde se hace esa identificación o ese análisis sin antes tener un informe ahí hacemos una visita no solamente en la parte de gestión ambiental sino también en seguridad industrial, porque para nosotros los dos temas van muy ligados, los riesgos ambientales, los riesgos en seguridad pueden ir de la mano; después de eso seguimos con otra visita en donde si ellos quieren un proceso escrito, la siguiente para nosotros es escrita, se consigna todo en un documento, y se deja en manos de ellos eso si bajo su responsabilidad. Me explico: la responsabilidad es decirles “ Señores, esto se tiene que cumplir, yo no soy ente que pueda llegar a multar hay entes reguladores que lo pueden llegar a multar en el momento en que le hagan una visita”. Por ejemplo, en el Hospital de Fontibón, nosotros les decimos a ellos que realice visitas a todos los usuarios y antes de eso nosotros les hacemos a ellos todas las indicaciones, si el usuario no la cumple él mismo se verá afectado, ya que no acepta y acata lo que nosotros les estamos sugiriendo, y ahí ellos mismos nos dicen: “ es verdad, ustedes nos habían dicho tal cosa y no la hicimos”. Eso por la parte ambiental y de salud, después de eso les seguimos dando toda la orientación, nosotros estamos en constante orientación. Para nosotros hacemos seguimiento aun cuando ya se está ejerciendo el plan de acción, les decimos “- ¿Necesitas algo? ,

perfecto pídemelo cuando necesites , si tienes un tema ambiental llámame y con todo gusto te ayudo a solucionar, ¿necesitas comunicación con colegios?''', dale también lo podemos hacer, ¿necesitas comunicación con entidades ambientales?, ¿qué temas necesitas?'' eso es lo que hacemos nosotros, ser un articulador constante con el resto de empresas fuera de la Zona Franca para que ellos puedan crecer un poco más hacia afuera.

**24. Jorge, Marcela hablaba de una planificación anual de presupuesto, me gustaría saber: ¿este presupuesto de dónde sale?**

**JM:** Son dos presupuestos totalmente aparte, ya que somos dos entidades a parte, una es copropiedad. Esta es una entidad sin ánimo de lucro de la cual su presupuesto sale de todas las administraciones que se recaudan de los usuarios, y el presupuesto resulta de una identificación que nosotros hacemos anual de cuáles son los aspectos que nos toca atacar en este caso dentro de esta parte para así mismo llevar todos esos temas a que el consejo de administración nos apruebe el presupuesto de acuerdo a lo que nosotros decimos, también dejamos un presupuesto rezagado por si tenemos algunos temas adicionales; en este momento ya tenemos un presupuesto que es, caracterizaciones, pago de todo el sistema de recolecciones y demás y todo eso viene por administración, entonces ya está casi que pre aprobado desde hace algunos año atrás, hay cosas nuevas en donde nos toca entrar a una aprobación del consejo, por ejemplo la compra de canecas para todo el parque, nos dicen “-¿cuántas necesitan? Nosotros podemos decir una cantidad, ellos estiman el valor de los materiales y es necesario llevar una autorización directamente a los usuarios para que ellos aprueben y así mismo aplicar; Si esto es en una cantidad mínima loa prueba directamente el director de servicios o el administrador sin necesidad de los usuario, si son cuantías grandes se va a consejo administrativo para que ellos sean los que aprueben el presupuesto y se pueda ejecutar.

Caso contrario Marcela, porque ella la viene dentro del grupo ZFE, que es la empresa general, entonces ella ya tiene un presupuesto directamente dentro del grupo, después se lo preguntaremos porque no sé muy bien cómo es que sale, pero viene también de todas las actividades que nosotros hemos hecho a través de los años, y viene un presupuesto que ya ha sido ajustado de acuerdo a las actividades que nosotros hemos desarrollado.

**25. ¿Entonces la parte de copropiedad es solo una parte de Zona Franca solo que se manejan como dos unidades diferentes? }**



**JM:** Exactamente.

**26. ¿Pero ustedes dependen de Zona Franca?**

**JM:** No, yo dependo de los copropietarios como tal, puedo explicar rápidamente para que me entienda. La Zona franca es por una parte el Parque industrial, este tiene una administración y esta depende de los usuarios que estén adentro, es como un conjunto residencial en donde usted va a tener una administración siempre, independientemente de que sea tu casa, entonces en este parque nosotros somos la administración. Ahora bien, el usuario operador es el que está un poco más arriba y el que maneja como tal la Zona Franca, entonces ellos tienen una dinámica que aunque es similar porque están dentro del Parque, pero es diferente porque ellos manejan otros temas como las aduanas, manejo de mercancías y demás. Nosotros somos el ente regulador del Parque como copropiedad o como administración de ese “conjunto residencial” que se llama Zona Franca. Yo dependo en últimas de los usuarios, porque si ellos pagan esa administración, yo tengo presupuesto, si ellos no pagan, no tengo presupuesto.

**27. ¿Entonces ahí estaríamos hablando de dos organizaciones diferentes?**

**JM:** De cierta forma, sí. Lo que sucede es que Marcela sí está dentro de eso, pero son presupuestos en los que a mí me toca trabajar todos los usuarios indiferentemente, es decir, mi trabajo es con todos los usuarios que están instalados acá en el Parque, principalmente los usuarios que son dueños de bodegas, pero Marcela ya va un poco más arriba: ella trabaja con todo el resto de personas, porque la división es más en el tema de presupuestos, de resto vamos trabajando todos como parte de Zona Franca. ¿Por qué razón?, digamos que Marcela, al generar el programa “Francamente Responsable”, tiene unas personas que se quieren adherir y hay otras que no, yo no puedo sesgar la actividad mía de manejo de residuos o el resto de temas a las únicas empresas que quieran manejarlo. No, yo lo tengo que llevar a todo el mundo porque para mí no es una voluntad sino que tiene que seguir unos lineamientos.

**28. ¿Pero el programa sí es una voluntad?**

**JM:** Exactamente, el programa va a esas empresas que ya están en el cumplimiento ambiental mínimo y que quieren algo más, ellos son los que la gran mayoría se adhieren para empezar a trabajar temas adicionales.

**29. ¿Pero usted tiene conocimiento también de ese programa ya que trabaja de la mano con este proyecto?**

**JM:** Sí, yo soy el director de esa mesa.

**30. Entiendo, lo que me generaba preocupación era que usted estuviera desligado del programa.**

**JM:** No, yo siempre estoy con el programa y en últimas con todo lo que tiene que ver con responsabilidad social aunque se puede decir que si soy y no soy de la empresa, pero yo no tengo el mismo presupuesto, me explico, desde la parte de responsabilidad social yo no puedo salirme de un tema fuera del Parque si antes avisarle a Marcela, porque ella es la única que mira los temas hacia afuera, con comunidad, entonces a mí me toca comunicarle a ella para que ella me exprese que en efecto estamos haciendo bien estamos comunicando mal o estamos haciendo algo mal o puede que me diga que puedo trabajar porque lo que propongo está dentro de los lineamientos de todos, aunque somos un Parque, también tenemos la marca grande que es Zona Franca.

**31. Es decir, ¿ustedes trabajan en equipo?**

**JM:** Exacto, solo que diferimos es en el tema presupuestal, somos dos empresas, pero trabajamos en conjunto.

**32. En ese orden de ideas, para dejar atrás el tema de ejecución y entrar a hablar de la evaluación, a su consideración: ¿Cuál es la estrategia persuasiva que a ustedes les ha dado más efecto tanto en usuarios como en la comunidad?**

**JM:** La estrategia con comunidad es sencilla, es ser aliados, esa es la más clara de todas, y por supuesto ser muy transparentes con lo que nosotros hacemos, porque si alguien está diciendo que yo estoy contaminando, yo le puedo decir en cualquier momento que me visite ya que yo tengo todo en

regla y le puedo mostrar que en efecto nosotros estamos cumpliendo. Esa es la primera parte, en segundo lugar ser un aliado, ya que más allá de nuestro trabajo interno nosotros queremos es ayudar a la comunidad, si ellos tienen un inconveniente, un problema o un proyecto en los que nosotros les podemos apoyar, buscamos esa forma de ayudarlos con ellos siempre estamos de aliados. “¿Qué necesitas que yo te pueda brindar?, siempre se los preguntamos a entidades ambientales, secretaría y demás. Muchas veces con la entidad ambiental nos pasaba que decían que no entraban Zona Franca porque era un Parque al que nadie puede ingresar, yo les decía que al ser una autoridad podrían ingresar y los hacía entrar, con el resto de comunidad, lo mismo hacemos visitas acá, en un momento con Pacto Global, que es comunidad que posiblemente es de Fontibón yo les dije a ellos que me interesaba que me visitaran, entonces vamos y hacemos un recorrido por toda la Zona Franca para que vean como estamos trabajando todo el tema de residuos, entonces los invito, hacemos una reunión, hacemos una exposición primero y después realizamos el recorrido que se había prometido, eso es aliados, tener aliados a todos, a la entidad ambiental, a la entidad de salud, a la Alcaldía, que si necesitan algo o rugieren algo, perfecto yo lo tengo.

En términos de refrigerios o actividades que hagan en la localidad, yo también les colaboro con eso ya que tenemos presupuesto por el área de responsabilidad, y no lo hago tanto por el tema de la imagen, yo sé que ellos tienen una necesidad, que son refrigerios para niños, yo voy hasta allá y hago la entrega formal y ellos hacen toda la actividad como si fueran entidad gubernamental, posiblemente nos nombrarán pero si no, nosotros tenemos la consciencia de que estamos colaborando con la comunidad, estamos siendo un aliado. Con los usuarios estamos desde dos puntos, desde el punto de que soy un aliado suyo pero que en algunos temas también debo controlarlos, soy la parte policiva en el tema de vertimientos y residuos tengo que hacer vigilancia porque ya hay un programa estandarizado y tiene que haber alguien que los controle, entonces para que existan unos buenos incentivos y unos procesos adecuados de recolección yo tengo que entrar en una parte y decirle a los señores “- bueno lo están haciendo mal, o lo están haciendo bien” si lo están haciendo bien, perfecto hay que seguir el proceso de esta manera pero hay que hacerle de igual manera seguimiento, si lo están haciendo mal hay que ponerles un comparendo por qué se hace manejo inadecuado de residuos y están generando un riesgo al resto de usuarios, desde ese punto entro como policía, pero en los otros temas también de residuos y demás soy su aliado, yo les ayudo primero a construir internamente, no les hago sino que les ayudo entonces alguien me dice “ – Jorge, todo eso de sistemas de gestión ambiental, ¿Cómo es eso?” yo les explico todo acerca de las ISO a las que se pueden adherir, tomar esa ISO y empezar a trabajar, ellos hacen ese acompañamiento conmigo, yo les explico todo, porque

yo también soy auditor interno en la norma ISO 14000-1 y les colaboro en eso, entonces nosotros no les hacemos más bien somos orientadores en los temas ambientales.

**33. En esa etapa de evaluación, que es la última, ya me ha quedado claro que ustedes no han evaluado impacto como mencionaron hace unos minutos, ¿pero si han evaluado resultados?**

**JM:** Sí, y hago la claridad de que yo sí hago evaluación, un análisis o una cuantificación, por ejemplo, en cuanto a los residuos a mí me toca todos los años cuantificarlos y decirles a los usuarios si generaron más o generaron menos. Entonces ahí los estoy controlando y haciendo un proceso de evaluación para ellos en el tiempo que me arroje cuánto ha disminuido su manejo de residuos o cuanto han aumentado. Desde ese punto yo lo puedo hacer porque tenemos las herramientas necesarias para darles esa información a los usuarios; en otros temas ambientales lo hacemos directamente con el área de operaciones. Entonces, como comentaba al principio, si la empresa viene, acá tiene un número de impacto y debe darle seguimiento a eso, ya que si ellos no le dan seguimiento a todos esos temas ambientales a mí el operador me va a decir “Jorge, esta empresa posiblemente tiene este incumplimiento”. Si es así, yo voy hasta la empresa y genero un concepto técnico y se lo envío a operaciones, diciendo algo como :“Miren, esta empresa está instalada aquí desde hace siete o diez años, pero resulta que la norma cambió hace cinco y ellos requerían licencia ambiental, necesitamos requerirlo”. Aquí yo no soy el que directamente les entregue requerimiento a la empresa sino que a través de operaciones, ellos que son la potestad en ese caso, que tienen que garantizar, son los que le requieren al usuario, esa es la dinámica yo no puedo ser autoridad pero operaciones en este caso si, por ende ellos le requieren a la empresa , este es un proceso de análisis de la empresa, de la industria, de la legislación y asimismo la orientación en todos los procesos, esa es la evaluación que nosotros podemos hacer, evaluaciones en otros casos difícil porque hay unos temas que no podemos evaluar fácilmente desde la parte ambiental.

**34. Pero para este caso particular que usted comenta, ¿qué herramientas se utilizan para evaluar esto? Por ejemplo, porcentajes de residuos, resultados con las empresas ¿Aplican alguna herramienta específica o como hacen ellos para medir esa percepción?**

**JM:** Bueno, al principio del manejo de residuos nosotros hacíamos un aforo anual, el aforo es una cuantificación de los residuos que la empresa genera, nosotros ahí generamos un proceso que es por veinticuatro días en cinco semanas sonde hacíamos un proceso de cuantificación de esos residuos, de eso depende el Coro que nosotros hacemos internamente, aquí se genera un primer registro y a todos

los usuarios les hacemos el mismo procedimiento, la misma metodología del aforo y ellos son lo que tienen que firmar esos soportes que al final les van a dar un aval.

**35. ¿Me podría explicar que es el aforo en estos procesos?**

**JM:** Un aforo para nosotros es la cuantificación de las basuras, me explico, van a su empresa, usted genera el día de hoy tres bolsas, estas pueden ser de diferentes tamaños, las pequeñas son domésticas, las medianas semi -industriales y las grandes industriales, dependiendo de esa clasificación y dependiendo el tipo de bolsa que usted genere yo le incluyo en ese formato esa cuantificación, así pues en esos veinticuatro días hacemos ese mismo proceso, vamos, miramos cuantas bolsas tiene usted, las pesamos, y vamos colocando ese registro; al final esto me va a dar un promedio de generación de la empresa durante todos esos días, llevamos un promedio diario y un promedio mensual para así, hacerles el cobro de las basuras. Esa es la primera cuantificación, en cuanto a materiales, el sistema o la empresa que nosotros tenemos contratada posee el un sistema registro para que en el momento que yo le vaya a recoger a el usuario nosotros ya tengamos un listado de todos los materiales que se pueden generar aquí en la Zona Franca y en ultimas nos toca dar unos lineamientos y unos listados porque hay gran cantidad de materiales, entonces posiblemente alguien me dice: “Oiga, eso no es plástico”, yo le pueda aclarar que si es plástico por las características ya previamente descritas y enseñadas y eso lo tenemos dentro del listado, de acuerdo a este los usuarios nos tienen que entregar los materiales como allí se consigna,

En el momento en que nos los entregan, los entregan pesados, aquí se está generando otro tema de evaluación porque yo les puedo decir a ellos si en efecto en este año disminuyeron o aumentaron la cantidad de residuos aprovechables y les puedo dar ese indicador a ellos, es un indicador que ellos internamente lo utilizan para sus procesos de gestión ambiental porque en ultimas yo les garantizo que los materiales aprovechables se estas yendo a un buen gestor o a un buen aprovechamiento de acuerdo a la normativa y por supuesto también las basuras, aquí les doy un procedimiento adicional de reducción de las basuras de re selección para disminuir al máximo la basura que se genera de acá hacia afuera. Entonces, en esos procesos tenemos herramientas digitales y manuales de la que hacemos uso manualmente para que así mismo le podamos entregar al usuario esas evaluaciones del manejo de los residuos.

**36. ¿Cada cuánto evalúan?**

**JM:** Aforo cada año, y residuos, continuamente.

**37. ¿Continuo es cada cuánto?**

**JM:** Todos los días, cada vez que hago una recolección siempre voy a dejar un registro de cuanto pesó esta.

**38. ¿Y qué hacen con los resultados? Porque ya sabemos que si una empresa no cumple se sanciona, pero ¿retoman el tema de la conciencia y la responsabilidad con los infractores?**

**JM:** Hay una empresa que me solicitó el año pasado que le hiciéramos un informe de todos los residuos que habían sacado el año anterior y un indicador de como ellos habían gestionado estos residuos, me hicieron una invitación a que yo les expusiera eso: entonces yo que tengo un archivo Excel con todas las empresas y tengo varios indicadores, por cantidad, porcentaje de materiales, kilogramos, tipo de material porcentaje de las basuras y lógicamente lo puedo comparar con el año anterior debido a que tengo registro desde el 2008 de todos los indicadores, en eso se me crea una base de datos grandísima con la que yo le puedo decir a una empresa “- en efecto desde el año 2008 en donde iniciamos el proceso ustedes han disminuido, en este año que hicimos un proceso adicional pasa esto y esto”. Porque las empresas también me dicen “- Jorge, vea vamos a sacar un material que no lo teníamos considerado pero que ahora si es aprovechable porque cambiamos de materias primas, entonces necesitamos saber cuánto reducimos de basuras y cuanto nos va a aumentar en los aprovechables” en este caso yo les hago un nuevo re aforo tres o cuatro meses después cuando el plan ya esté gestionándose, cuando ya se esté implementando, para evidenciar que en efecto ellos tienen una reducción de esas basuras, o si no yo se los llevaría a un año y un año después ellos tienen el beneficio, no, puede ser tres o cuatro meses después pero con la responsabilidad de que el usuario va a realizar acciones dentro de su empresa para que pueda reducir esa basura o aumentar el material aprovechable por cambio de tecnología o por cambio de materia. Esa evaluación nosotros se la hacemos al usuario, le damos esa posibilidad de hacer un re aforo, reaforar nuevamente las basuras, disminuir la cantidad de que están pagando y aumentar los materiales aprovechables.

**39. Es decir, ¿ese acompañamiento ustedes lo hacen a diario?**

**JM:** Sí, constante.

**40. ¿Quién lo hace? ¿Usted tiene un equipo?**

**JM:** Sí, contrataos a una empresa, a un gestor de residuos quienes son los que hacen toda la recolección, yo le hago control a esa empresa, entonces esa empresa mensualmente me entrega un reporte de todos los usuarios, de cuanto se generó por usuario, el aforo si lo hago directamente yo con Zona Franca porque yo soy el que realizo el cobro de las basuras, yo hago ese aforo anual, si lo requieren extra temporal también se lo hacemos y se lo hago directamente yo como copropiedad. Los materiales aprovechables todos vienen con el sistema de la otra empresa y ahí es mucho más sencillo y les entregamos por tipo de material; al final de todo ese proceso yo les entrego un tipo de certificado ambiental donde dice cuál es el porcentaje de participación, el costo de la basura de cada empresa y el consolidado de los dos meses anteriores, por tipo de material, por kilogramo de material, cuanto es el total y cuál es su incentivo ambiental, adicional a eso tenemos unas fórmulas que también nos van a dar el ahorro en árboles, en petróleos y en agua, esos son mis indicadores.

**41. En ese sentido, ¿a través de qué medios hay contacto parmente con los usuarios?**

**JM:** Esta el comité de usuarios, también tenemos unas encuestas que hacemos trimestralmente para identificar esa falencias en los servicios, aquí se incluyen todos los servicios que presta la Zona Franca, entonces trimestralmente también está incluido el servicio a recolección de basuras y la gestión ambiental, aquí ellos evalúan el sistema que nosotros ofrecemos y también me evalúan a mí, si una empresa me está solicitando hace rato y yo no voy seguramente en la evaluación va a salir que nunca he aparecido, pero si yo hago presencia contantemente en teoría no deben aparecer ningún tipo de quejas, lógicamente ellos evalúan también el servicio de recolección, dicen “- Jorge está perfecto o por el contrario tenemos que ajustarlo” quejas y demás las recibo primero yo, es como el canal de comunicación, siempre los hemos establecido, el primer canal es directamente con el coordinador de la operación en este caso de la empresa Industria Ambiental, si ellos no responden se dirigen a mi canal porque soy el director y tengo que dar ajuste a la operación, si yo no les doy respuesta o no les puedo responder porque en ocasiones no puedo ya se eleva la queja al director de servicios, mi jefe.

Ya cuando el problema llega a mi jefe es porque es algo que la verdad yo no puedo manejar, se me salió de las manos y ya nos toca una instancia mucho más amplia para empezarle a dar seguimiento. Pero entonces siempre estamos en constante comunicación con los usuarios, siempre hay una identificación constante de sus falencias, como decía anteriormente los comparendos son más

porque en la empresa en algún momento hubo un cambio de personal y ese cambio de personal pierde toda la comunicación que ya se había establecido en cuanto a residuos, entonces empiezan a almacenarlos o a depositarlos mal, en áreas comunes y lógicamente llega el comparendo, ya cuando el comparendo llega arriba se acuerdan que a esas personas también las tenían que capacitar, me llaman a mí y me solicitan una nueva capacitación para su personal recién llegado; yo voy hasta allá les doy todo es esquema que nosotros manejamos. Me pasó que en una empresa cambiaron a todo el mundo, gerente, persona ambiental persona de seguridad, a todos, entonces me toca volver a iniciar desde ceros ese proceso poderle dar algún reproche a ellos, por eso digo que el proceso y la actualización es constante y la comunicación vía telefónica, vía el servicio de información de la Zona Franca, correos electrónicos, y teléfono, yo siempre estoy disponible para todas las personas.

**42. Eso en temas del usuario, pero cuando ya está hablado el tema legal y quieren involucrar a la comunidad y al entorno, que es la otra parte de su plan de responsabilidad, ¿cómo son esos acercamientos, son continuos también?**

**JM:** No, un poco menos continuos la verdad, ahí depende de la empresa que requiera algún tipo de colaboración se comunica conmigo, ya que las organizaciones que ya están trabajando temas ambientales son las que tienen más el contacto conmigo entonces ellas ya saben que yo les puedo colaborar en esos temas, se contactan conmigo y me dicen “- Jorge mira estamos trabajando en este proyecto pero no sabemos hacia afuera como hacerlo realidad” Yo les doy la solución los llevo en un caso hipotético a la CAL, allá exponemos el tema, buscamos a la persona que es responsable de ese punto haber con quien nos puede colaborar para hacer todo el engranaje.

**43. Es decir, ¿el acercamiento depende más de la necesidad que tenga esa empresa para ese proyecto?**

**JM:** Exactamente, pero por ejemplo nosotros hace unos años realizamos un proyecto con la Universidad Libre porque unos muchachos se acercaron acá y me dijeron “- Jorge queremos hacer un proyecto allá en la Zona Franca ¿Que podemos hacer?” Yo les dije que hiciéramos una recirculación o recuperación de aguas lluvias, ellos vinieron, me montaron el proyecto como lo iban a trabajar desde la forma metodológica y yo conseguí los usuarios que tenían la posibilidad de optar por ese sistema y les hicimos todo el análisis, entonces si el usuario ya veía que después de esa tesis tenía unos buenos resultados y podía ser algo bueno para la empresa lo empezaban a implementar, ahí se ligó una



empresa por ejemplo y ellos implementaron un sistema de recuperación de aguas lluvias por esa misma necesidad o por ese mismo aporte que le dio la Universidad en su momento, pero entonces ellos son los que vienen, vieron la oportunidad con lo que yo les traje pero lo hicieron totalmente aparte, buscaron su proveedor y después me mostraron lo que habían hecho.

**44. Y con respecto al humedal Meandro del Say, su preocupación por el entorno y la comunidad fue algo voluntario según lo que me ha dicho, ¿Su presencia es continua, cada cuanto hacen acercamientos o seguimientos con ellos?**

**JM:** Con la comunidad de este proyecto estamos constantemente yo tengo comunicación directa con la CAL porque lo que sucede es que en esta entidad hay un tema de humedales, entonces en este tema nosotros mostramos la problemática directamente implicado que es el Humedal Meandro del Say, un ejemplo claro, hoy hice una comunicación de esas porque ya tenía un usuario que se había visto afectado por una quema que están haciendo dentro del humedal, esto no debería ser, ¿Quién es la autoridad que regula eso en últimas? La CAL pero la CAL no estaba allí, entonces nos tocó hacer una intervención en donde les dije a ellos que enviaran una carta a la secretaría distrital de ambiente presentando toda la problemática, les dije que también la iba a enviar como administración de la Zona Franca y por ultimo nos vamos a ir a la CAL, presentamos todo el problema por el cual nos estamos viendo afectados para que eso lo incluyan dentro del acta de seguimiento de la CAL y vuelvo a invitar a la persona de esa empresa para que le sigan dando seguimiento a sus temas, por eso es posible afirmar que siempre estamos en constante comunicación no solo con los usuarios sino también con el entorno, con la comunidad; En la Cal mensualmente me estoy retroalimentando de ciertos temas pero internamente también estoy con visitas del Hospital de Fontibón que puede ser cada quince días, si el Hospital también me solicita algo también damos toda la información, si los usuarios necesitan algo, también; estamos en una comunicación constante porque a nosotros nos interesa ayudar.

**45. Quisiera hacer dos preguntas ya para finalizar. La primera: ¿Ustedes son sector privado, sin importar que tengan contactos con entidades del distrito? Y la segunda, me dijo que había actividades que sí se podían medir y me explicó muy bien de qué manera lo hacían, pero también me dijo que había algunas iniciativas o procesos que no se podían medir: ¿Cuáles son estos ¿Tienen que ven con el programa voluntario?**

**JM:** Exactamente hay empresas que ven la necesidad, por algún tema interno, ellos buscan los gestores para implementarlos, después es que nos llega la comunicación de lo que la empresa ha hecho o quiere hacer, ahí es donde el usuario tiene la potestad, y dependiendo de su actividad económica, puede ser que opten por esas acciones o puede que no, cuando no tienen ni idea de que hacer pero tienen la voluntad llegan a Marcela o llega a mí, me manifiestan que no saben nada de los temas que tratamos pero que tienen la voluntad, por ejemplo me llegó una empresa que quería hacer capacitaciones con los colegios y querían saber cómo podrían hacer o con quien tenían que hablar para iniciar el proceso, yo les asigno una persona, hacemos el contacto, yo los acompaño, a mí me interesa estar en ese proceso al lado porque las personas externas tienen la confianza con uno y yo tengo la confianza con los usuarios, yo los acompaño a todo el proceso, ya sea capacitaciones pues yo me desplazo hasta allá porque en últimas está en juego el nombre de los dos, yo por hacer el contacto y ellos por la empresa, y a mí también me interesa que los temas que se manejen sean temas también pertinentes para la comunidad, ahí está toda la iniciativa, si la empresa lo quiere hacer, magnífico nos buscan pero si ellos ya lo quieren hacer por su lado después nos llegan informándonos en que están trabajando, nos piden asesoría y si nosotros tenemos forma de incluirnos dentro del proceso que ellos ya han iniciado lo tratamos de hacer, pero si no queda como algo que se hizo pero que no se evalúa porque no lo comunicaron a tiempo o porque cuando lo comunicaron nosotros no podemos vincularnos a ese proceso.

Entonces en ese caso es difícil porque no tenemos toda información de los usuarios y de las actividades que están desarrollando, lógicamente los que están en la red sí, porque a ellos ya los tenemos identificado y lo que decía Marcela ya son más de 120 empresas que tienen la conciencia de que nosotros los estamos evaluando a cada rato, pero solo con esas 120 porque yo tengo la posibilidad de evaluarlos por la facilidad de la información y por la misma construcción que se hace dentro de los proyectos. Bien, había un proyecto de seguridad y salud en el trabajo en las que ayudábamos a las empresas desde la parte de responsabilidad con el programa “Francamente Responsable” para que hicieran un acompañamiento y ellos hicieran la construcción de ese sistema de seguridad y salud en el trabajo, entonces el entregable en último era que todas las empresas que estuvieran vinculadas en ese momento, tuvieran el plan ¿Cuál era la evaluación? Pues que en efecto ellos cumplieran con eso mismo que debía tener el plan y que tuvieran el plan.

Ya si bien en la implementación es otro tema que no le damos seguimiento hasta la evaluación pero sí que por lo menos lo tengan, para explicarme, esa evaluación si la hacemos pero única y exclusivamente con los que están adheridos a la red, el resto es difícil porque muchas veces no os dejan entrar, no tienen la información o no están manejando ningún plan de acción; Mas allá de un

tema policivo no puedo ser, es un tema de ayuda en el que usted tiene que tener confianza en mí para que me comente sus falencias y las podamos trabajar, porque eso es algo que nos pasa mucho, nos ven como entes que les vamos a sancionar sus organizaciones, por ejemplo en una empresa hace mucho me llevaron por que estaban haciendo manejo de residuos como no debían y esto les estaba afectando sus operaciones y yo les pregunte qué porque no me habían llamado y su respuesta fue “- No qué tal que usted nos sancionara inmediatamente” yo les respondí que no los iba a sancionar, que no podía sancionarlos pero que conmigo iban a saber cómo manejar eso temas y pos supuesto prevenirlos, pero entonces ese miedo también del empresario de que lo van a sancionar hace que se quede callado y siga con sus temas también incurriendo en errores graves, hemos tratado de llegar a esas empresas que son complicadas pero le repito es muy difícil.

**46. ¿Pero con las que están en su red y ustedes conocen si hacen seguimiento?**

**JM:** Sí, generalmente la evaluación que se realiza con estas es dependiendo del proyecto y dependiendo los objetivos del proyecto.

## **Anexo 5. Carta a las organizaciones.**

Bogotá, noviembre 11 de 2017

Señores

**TERMINAL DE TRANSPORTES**

Atn. Dra. Pilar Londoño

Directora de Comunicaciones

La ciudad.

Respetada doctora:

Como docente en ejercicio de la Universidad Santo Tomás, perteneciente al énfasis de Comunicación Organizacional y consciente que desde la investigación, la academia puede aportar a la filosofía de vida de las empresas, he asumido el reto, dentro de mis estudios de Maestría en Comunicación Estratégica, adelantados en la Universidad Andina Simón Bolívar UASB (La Paz – Bolivia), desarrollar el proyecto: “Gestión estratégica del componente comunicacional en la investigación, planeación, ejecución y evaluación para el desarrollo de programas de responsabilidad social ambiental liderados por empresas del sector privado con sede en Bogotá”; un análisis de las prácticas corporativas y su responsabilidad con referencia a la sostenibilidad ecológica.

Por tal razón, siendo la TERMINAL DE TRANSPORTE una organización líder en estos procesos, me permito solicitar su cooperación en esta investigación para realizarle una entrevista, con el fin de conocer de qué manera se genera esa relación con el entorno, desde el momento en qué se concibe el proyecto en su etapa de investigación, y cómo se van construyendo vínculos con la comunidad a partir de su planificación y ejecución. La idea es reflexionar sobre la forma en la que se gestiona el componente comunicativo.

Mi intención, además, es demostrar que si existen mecanismos de inclusión, que las personas cuentan y que las empresas se toman como un compromiso responsable este tipo de acciones.

Los resultados de esta tesis serán entregados a su empresa y se socializarán a la comunidad estudiantil como parte de ese reconocimiento frente a las formas de actuación responsables que asume, desde la cotidianidad, su compañía, siendo esta una oportunidad de continuar fortaleciendo la marca.

Estaré atenta ante cualquier inquietud que pueda surgir.

Gracias por su colaboración.

Atentamente,

Ivonne Rosio Ortiz Ruiz

**Docente Énfasis Organizacional**

E-mail: [ruizivor@gmail.com](mailto:ruizivor@gmail.com) - [ivonneortiz@usantotomas.edu.co](mailto:ivonneortiz@usantotomas.edu.co)

Número de Celular: [3163524084](tel:3163524084)

Bogotá – Colombia

Bogotá, septiembre 07 de 2017

Señores

**ZONA FRANCA BOGOTÁ**

Atn. Dr. Jorge Merchán

Coordinador Gestión Ambiental

La ciudad.

Respetado doctor:

Como docente en ejercicio de la Universidad Santo Tomás, liderando los procesos en la línea organizacional y consciente que desde la investigación, la academia puede aportar a la filosofía de vida de las empresas, he asumido el reto, dentro de mis estudios de Maestría en Comunicación Estratégica, adelantados en la Universidad Andina Simón Bolívar UASB (La Paz – Bolivia) desarrollar el proyecto: “Gestión estratégica del componente comunicacional en la investigación, planeación, ejecución y evaluación para el desarrollo de programas de responsabilidad social ambiental liderados por empresas del sector privado con sede en Bogotá”; un análisis de las prácticas corporativas y su responsabilidad con referencia a la sostenibilidad ecológica. En otras palabras, conocer desde las dinámicas empresariales cómo se maneja la preservación y cuidado de los recursos naturales y, de qué manera los actores sociales que se hallan inmersos en el entorno participan de estas iniciativas.

Su cooperación como organización sería fundamental para cambiar la percepción que se tiene con respecto a que estas propuestas aportan solo a la imagen o son creadas únicamente para conseguir dicha finalidad. Mi intención es demostrar que si existen procesos de inclusión, que las personas cuentan y que las empresas se toman como un compromiso responsable este tipo de acciones.

De acuerdo con lo anterior, sería fundamental su participación, lo que posibilitaría una contribución valiosa sobre el tema partiendo de su conocimiento, experiencia y contacto con los hechos reales.

En ese sentido para el desarrollo de este acercamiento, necesitaría:

- a. Información impresa o digital (documentos) para conocer la empresa: actividad a la que se dedica, direccionamiento, razón de ser, proyección, entre otros aspectos.
- b. Documento o proyecto en sostenibilidad ambiental que la organización viene desarrollando en su implicación frente al tema de la responsabilidad social (todos los datos posibles).

c. Entrevista (se acordaría teniendo en cuenta la agenda del vocero) con el Director de Comunicaciones o fuente que corresponda para obtener información sobre el proceso del programa de responsabilidad social, desde su concepción hasta su evaluación. Se miraría en esta línea solo lo correspondiente al manejo de la comunicación.

Los resultados de esta tesis serán entregados a su organización y se socializarán a la comunidad estudiantil como parte de ese reconocimiento frente a las formas de actuación responsables que asume, desde la cotidianidad, su empresa, siendo esta una forma de construir vínculos con los públicos externos.

Estaré atenta ante cualquier inquietud que pueda surgir.

Gracias por su colaboración.

Atentamente,

Ivonne Rosio Ortiz Ruiz

**Docente**

E-mail: [ruizivor@gmail.com](mailto:ruizivor@gmail.com) - [ivonneortiz@usantotomas.edu.co](mailto:ivonneortiz@usantotomas.edu.co)

Número de Celular: 3163524084

Bogotá - Colombia