

**PROYECTO DE GRADO**

**GESTIÓN RESILIENTE SOCIALMENTE RESPONSABLE DE LA FERRETERÍA  
MATERIALES CALDAS EN TIEMPOS DE COVID-19**

JUAN SEBASTIÁN LÓPEZ PLAZAS

CÓDIGO 16201719492

YORMAN ALEXIS CASTAÑO

CÓDIGO 16201712739

JULIÁN ANDRÉS BEDOYA

CÓDIGO 16201713509

DIRECTOR DE PROYECTO: LAURA MICHEL SANTA FAJARDO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MANIZALES, CALDAS  
2021

## **Contenido**

Resumen	3
Introducción	4
1 Planteamiento del problema	5
1.1 Formulación del problema	9
2 Justificación de la investigación	9
3 Objetivos de investigación	10
3.1 Objetivo General	10
3.2 Objetivos Específicos	10
4 Variables	11
5 Marco Referencial	12
5.1 Marco teórico	13
5.1.1 Teoría de la dependencia- Corriente de la ecología de las organizaciones	13
5.1.2 Teoría de los Stakeholders	16
5.2 Marco Conceptual	18
5.2.1 Responsabilidad Social (RS)	19
5.2.2 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	20
5.2.3 Las dimensiones de las RSE	23
5.2.4 La Visión ASG (Ambiental, social y de buen gobierno)	27
5.2.5 Gestión Resiliente	29
6 Proposición	31
7 Metodología	31
7.1 Enfoque y Alcance	31
7.2 Diseño metodológico	33
7.3 Población	33
7.4 Instrumentos o técnicas de información	34
8 Resultados y análisis de datos	35
8.1 Rol y concepciones de responsabilidad social de directivos en tiempos de crisis	36
8.2 Aspectos sobre la visión de buen gobierno de la RSE - (Gestión Resiliente)	38
8.3 Aspectos sobre la visión social de la RSE	42
8.4 Aspectos sobre la visión ambiental de la RSE	44
9 Conclusiones y recomendaciones	45
Referencias	47
Anexos	52

## **Resumen**

El presente trabajo busca diagnosticar la gestión resiliente de responsabilidad social empresarial (RSE) de Materiales Caldas., para conocer su adaptación desde el punto de vista de sostenibilidad en tiempos de COVID-19 centrado en la dimensión ambiental, social y de buen gobierno denominada visión ASG que contempla. Materiales Caldas es una empresa de carácter familiar que se dedica en el sector ferretero de la ciudad de Manizales, con más de 25 años en el mercado, lo cual impactó positivamente en su gestión frente a la contingencia.

En este sentido, se hace una descripción de la situación actual de la empresa, sus vulnerabilidades y repercusiones, Así mismo se da a conocer las prácticas o acciones socialmente responsables que implementó el equipo directivo para tener una mayor resiliencia y afrontar estas difíciles circunstancias. Para ello, se realizó una investigación de enfoque mixto, analítico y crítico que permite tener una visión más completa de la organización. Asimismo, la metodología se basó en el estudio de caso con la intención de profundizar en la empresa, más no generalizar los resultados en el sector ferretero.

Esta investigación hace parte de los procesos investigativos del macro-proyecto denominado ‘Gestión resiliente socialmente responsable desde la mirada de las organizaciones de diferentes sectores de la ciudad de Manizales en tiempos de COVID-19’ vinculado al semillero de investigación ‘Ética, empresa y sociedad’ asociado al Grupo de Investigación ‘Administración y Gerencia del Talento Humano’ adscrito a la Universidad de Manizales.

### **Palabras clave**

Gestión resiliente, responsabilidad social empresarial, COVID-19, Sostenibilidad ASG (ambiental, social, de buen gobierno), sector ferretero.

## **Introducción**

El presente proyecto parte de un interés investigativo y de la intención de diagnosticar la gestión resiliente de responsabilidad social empresarial (RSE) de Materiales Caldas, para conocer su adaptación desde el punto de vista de sostenibilidad en tiempos de COVID-19. Trabajo que es resultado de los procesos investigativos alrededor del macro-proyecto denominado ‘Gestión resiliente socialmente responsable desde la mirada de las organizaciones de diferentes sectores de la ciudad de Manizales en tiempos de COVID-19’ del semillero de investigación ‘Ética, empresa y sociedad’ asociado al Grupo de Investigación ‘Administración y Gerencia del Talento Humano’ adscrito a la Universidad de Manizales.

Esta investigación se basa en la capacidad de resiliencia y de adaptación de las organizaciones frente a las crisis, por medio de acciones de responsabilidad social empresarial (RSE) que implementan como método estratégico en su gestión interna y de gobierno corporativo para mejorar su relación con la sociedad y el medioambiente. Enfoque que se ha convertido en un factor muy importante dentro de las organizaciones, debido a que su promulgación ha generado impacto en la transformación en sus grupos de interés o stakeholders internos y externos, fortaleciendo el factor socio-ambiental pero también en económico encaminado al comportamiento ético y la legitimación como ciudadano corporativo responsable.

De esta manera, en el proyecto se propondrá en su primer apartado abordar el problema de investigación con sus diferentes componentes; luego se presentará los objetivos, tanto el general como los específicos, con la intención de describir la situación actual, las vulnerabilidades y repercusiones ambientales, sociales y de gobernanza de la empresa derivadas de los efectos de la pandemia COVID-19, comprender el rol y concepciones de responsabilidad social de los directivos en ese tiempo de crisis, para poder caracterizar las prácticas o reacciones socialmente responsables implementadas desde la visión ASG que contempla la dimensión ambiental, social y de buen gobierno para tener una mayor resiliencia y remontar esas difíciles circunstancias.

En cuanto a la metodología, se dará a conocer el enfoque y alcance, que es de corte mixto desde lo cuantitativo con un alcance descriptivo, y desde lo cualitativo con un alcance analítico, también

se especifica que es un proyecto que se basa en la técnica de investigación de estudio de caso, y se define población a quienes se le aplicará los instrumentos o técnicas de recolección de información.

Para seguir el desarrollo del proyecto, se hará un detallado análisis de los resultados del trabajo de campo por cada uno de los objetivos específicos en concordancia con la postura de los directivos de la empresa al momento de incorporar prácticas socialmente responsables como uno de los procesos focos de crecimiento y resiliencia, permitiendo que se identifiquen los aspectos negativos y positivos de los factores ambientales, sociales, y de buen gobierno. Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado, las respectivas referencias y los anexos que contienen información complementaria.

## **1 Planteamiento del problema**

En la actual crisis generada por la pandemia del COVID 19, las empresas se han visto obligadas a buscar desde la parte administrativa alternativas que las lleve a superar de forma satisfactoria una serie de adversidades a las cuales se deben enfrentar, un ejemplo, es el duro momento que están pasando los empresarios a raíz del cambio que se vive a nivel mundial debido a la pandemia generada por el COVID 19. En este orden de ideas, es necesario que las empresas implementen procesos y estrategias que las ayude a enfrentar el contexto actual y a la vez las puedan a crecer y consolidarse dentro del mercado. Los stakeholders del sector se han empezado a inclinar por las empresas que desarrollan actividades de responsabilidad social, creando la necesidad en los empresarios de implementar actividades y procesos de este tipo.

Hoy en día las empresas han recapitado acerca del impacto que generan en su entorno, gracias a esto han venido tomando conciencia y buscan contribuir a solución de las necesidades básicas sociales, las cuales, muchas veces se generan por el accionar de sectores como el de la construcción o el sector ferretero. (Arias, 2010).

Es por esta razón que muchas empresas de estos dos sectores han involucrado la RSE dentro de sus deberes, buscando generar una transformación en la sociedad capaz de generar equilibrio entre ellas y su contexto.

En una entrevista realizada para un artículo de la revista Fierros en el año 2010 una de las más importantes del sector ferretero y constructor de Colombia, José Luis Arias, presidente de la junta directiva del Grupo Innova, Fundador de la Ferretería Maracaibo y gerente general de Inverceramicas; dice que este movimiento existe desde el nacimiento de las empresas pero ha cambiado el concepto y la formalidad: “Antes se le llamaba Caridad, hoy se le llama RSE; la Caridad nace de la compasión, mientras que la RSE nace del deber y se transforma en el ayudar, haciendo que quien recibe y quien da se unan en propósitos comunes de beneficio mutuo”. (Arias, 2010).

En la actualidad se puede observar cómo empresas que se desenvuelven dentro de los sectores ferretero y construcción han emprendido un camino hacia la competitividad sin dejar a un lado las políticas de RSE, así dan a conocer Sandra Hernández directora de la Fundación Social Holcim y Cristina Verswyvel gerente de recursos humanos de la empresa Hunter Douglas de Colombia S.A. para la Edición 14 de la Revista Fierros:

La razón está dentro del marco de la política de RSE, pero, además, creemos que el trabajo con la sociedad debe ser pertinente de acuerdo con las necesidades y las posibilidades de las comunidades. Para ello se realiza un diagnóstico donde podamos concretar con las comunidades lo que quieren y necesitan, así tener pertinencia en este escenario; no se pueden hacer cosas puntuales porque no creemos en el mercadeo social, en aquellas acciones que dan cierto nombre. En cambio, es mejor trabajar en procesos sociales que realmente brinden capacidades intelectuales y colectivas a la comunidad, (Hernandez, 2010).

Por su parte, (Meredith Peñuela, 2019) de SODIMAC Colombia, en la Revista Fierros, aseguran que en sus políticas está el propósito de desarrollar e implementar programas sociales de alto impacto, que den respuesta a las expectativas y necesidades de los grupos de interés con los que interactúa, más allá del cumplimiento estricto de la ley; garantizando un equilibrio entre lo filantrópico y lo económico, buscando por un lado sostenibilidad, vinculación y sensibilización. Cabe anotar que un mayor desarrollo en la sociedad equivale a un mayor desarrollo de los negocios,

“como ente activo influyente tenemos la responsabilidad de ser ejemplo para seguir en todo sentido”, expresa (Verswyvel, 2010), gerente de recursos humanos de Hunter Douglas de Colombia S.A.

Para muchas empresas la sensibilización ante lo que ocurre en su entorno las mueve a aportar y a realizar acciones que ayuden a generar un impacto positivo en los problemas sociales, a continuación, citamos algunos ejemplos:

Como estrategia de RSE, Acerías Paz del Río, empresa del sector industrial, se enfoca en el apoyo de proyectos económicos y sociales en las regiones donde opera, con el fin de ahondar en las relaciones con la comunidad y sus líderes al tiempo que, en conjunto, participan en proyectos de beneficio común donde el Estado y la comunidad participan activamente. El apoyo al emprendimiento regional, apoyando el desarrollo de las habilidades gerenciales y dos colegios donde se beneficiaron 229 niños de Nobsa y Paz del Río.

OSRAM realiza una campaña denominada “Uso Eficiente y Racional de la Energía Eléctrica”, que busca sensibilizar a la comunidad en aspectos como el calentamiento global, el efecto invernadero, los efectos a la biodiversidad, los puntos vulnerables y críticos, cuál es el papel individual dentro de esta problemática y cómo se puede aportar. Para ello la capacitación cumple un papel importante porque la comunidad funciona como multiplicadores del mensaje, lo que repercute en el beneficio del país y el planeta.

Holcim, por su parte, a través de su fundación, se dedica a los temas de inversión social de la compañía exclusivamente en las zonas de influencia donde la empresa tiene operación industrial. Cuenta con el Centro juvenil campesino y el Centro juvenil Colegio que atiende a 126 niños del sector rural, quienes reciben educación de altísima calidad y otros servicios complementarios; un programa llamado “Alianzas productivas”, donde aprovechan la vocación de la zona que es netamente agropecuaria; también, desarrollan programas de formación técnica con el SENA para jóvenes de Chocontá y la localidad de Ciudad Bolívar.

Invercerámicas, en Popayán, ha constituido un grupo-escuela de responsabilidad social denominada “Empresarios Humanistas Baluartes de la Sociedad”, donde a través de visitas personales y charlas grupales debaten y dan a conocer al gremio ferretero de la ciudad, sin importar

el tamaño de su empresa; las diferentes formas sobre cómo se debe hacer responsabilidad social que va desde el uso de las basuras hasta el trato a sus empleados y la contribución a la labor social.

SODIMAC cuenta con cinco programas: Calidad de la vida laboral (Programa manos capacitadas y Escuela de Excelencia Sodimac); Trabajo con la comunidad (Cliente educa, Donaciones y, Sodimac S.O.S); Marketing y comercio responsable (Círculo de Especialistas de Constructor, Formación a instaladores, Proveeduría Social y Capacitación de clientes); Medio ambiente (Hogar Verde y Construcciones Bioclimáticas); y, Ética empresarial (donde empleados, proveedores y clientes pueden informar al Comité de Ética sobre cualquier preocupación observadas en el desarrollo de la relación Corona).

Hunter Douglas, en alianza con la Fundación Un techo para Colombia, ha logrado dar vivienda a casi mil familias; a través de su programa de gestión en el que trabajan durante por lo menos 3 años con las comunidades y las familias beneficiarias en temas de inclusión social, desarrollo como comunidad y en el mejoramiento de su entorno.

(Electric, 2010), en entrevista para la edición 14 de la revista Fierros informa como a través de su fundación capacita a personas de bajos recursos sobre los fundamentos de electricidad para que las personas tengan una posibilidad laboral más segura; Don Bosco, la Embajada de Francia y el SENA hacen parte de esta iniciativa para formar técnicos y tecnólogos en temas de electricidad y automatización.

El contexto actual, generado por el COVID 19, según noticieros locales es poco favorable para las empresas del sector ferretero, ya que dependiendo de la región del país, departamento o ciudad, el confinamiento varía afectando directamente la activa económica de estas empresas, lo cual ha llevado a las empresas del sector a ser resilientes, para no paralizar y sucumbir ante el actual evento, buscando alternativas que no solo las ayude a sobrevivir sino que también las fortalezca, pero sin olvidar, que ante el actual panorama, las empresas debe de crear conciencia en cuanto a las prácticas de RSE frente a sus stakeholders.

En tiempos de COVID el principal reto es la supervivencia, ya que por los diferentes escenarios que han surgido a raíz de la pandemia, (Guitart, 2005) indica que la ruptura de la cadena de valor en el sector de la construcción representa un riesgo constante para las empresas y su economía. Desde este punto de vista el personal administrativo tiene la necesidad de implementar estrategias

resilientes involucrando en ellas las acciones socialmente responsables para minimizar la actual coyuntura, en este sentido la empresa se debe de enfrentar a un análisis permanente de riesgos para poder formular estrategias con el fin de identificar su implicación en diferentes escenarios y ajustarse por medio de la gestión resiliente al contexto actual.

### **1.1 Formulación del problema**

Con respecto al tema se ha dado lugar a la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera la gestión resiliente de responsabilidad social empresarial de Materiales Caldas, le permitió adaptarse desde el punto de vista de sostenibilidad en tiempos de COVID-19?

## **2 Justificación de la investigación**

El estudio de caso Gestión Resiliente Socialmente Responsable Materiales Caldas en tiempos de Covid-19 responde al interés por documentar las prácticas socialmente responsables implementadas en Materiales Caldas en tiempos de Covid-19 como modelo de sostenibilidad y creación de empleo en tiempo de crisis.

Las empresas del subsector Ferretero, en el afán de alcanzar sus objetivos y maximizar sus beneficios económicos, han dejado de un lado temas muy importantes frente a sus stakeholders, en cuanto al desarrollo social y ambiental, generando problemáticas contundentes como la contaminación y el poco aporte al desarrollo de las comunidades en que se desenvuelven, esto sin mencionar el contexto cambiante que se ha generado a en tiempos de COVID 19, es por esto que es necesario dar a conocer a los empresarios de este subsector, la importancia de practicar la RSE e implementarla desde la dirección estratégica de las organizaciones, esto con el fin de aportar al óptimo desarrollo sostenible de los contextos en que se desenvuelve y generar un aspecto de cambian frente a la realidad no sólo local, sino que también a nivel global.

La empresa Materiales Caldas, la cual se encuentra dentro del sector ferretero de la ciudad de Manizales, pueden fomentar la competitividad de su negocio haciendo uso de la RSE e involucrando al contexto en que se desenvuelve dentro de sus objetivos, ya que en la actualidad el

buen desempeño económico de las empresas tiene mucho que ver con el desarrollo sostenible tanto a nivel social como ambiental. En este sentido podemos decir que la competitividad de las empresas se puede adquirir a través del despliegue del potencial tanto de los individuos como de la sociedad en las que se desenvuelve (Mejia, 2017) De esta forma tanto la empresa como la comunidad en la que esta desarrolla su actividad de comercio se beneficiarán, pues al mismo tiempo que las empresas son responsables socialmente y se interesan por la comunidad, la comunidad hará lo mismo por las empresas, utilizando el contexto del COVID 19, como una oportunidad para crecer y a su vez ser recíproca con la comunidad en la que a evolucionado y a la que se ha afectado de cierta forma.

### **3 Objetivos de investigación**

#### **3.1 Objetivo General**

Diagnosticar la gestión resiliente de Responsabilidad Social Empresarial de Materiales Caldas, para conocer su adaptación desde el punto de vista de sostenibilidad en tiempos de COVID-19.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Comprender el rol y concepciones de responsabilidad social de los directivos en tiempos de crisis
- Describir la situación actual, las vulnerabilidades y repercusiones ambientales, sociales y de gobernanza de Materiales Caldas. derivadas de los efectos de la pandemia COVID-19
- Caracterizar las prácticas (reacciones) de RSE implementadas por la empresa desde la visión ambiental, social y de buen gobierno para tener una mayor resiliencia y remontar estas difíciles circunstancias.

## 4 Variables

Las variables se fundamentan desde el punto de vista de sostenibilidad y centrado en la visión ESG (Environment, Social and Governance) que se refiere al ASG (Ambiental, social y de buen gobierno), como se observa en la tabla 1, 2 y 3:

**Tabla 1.** Desde la visión ambiental

Variable	Dimensiones	Indicadores
Ambiental	Inversión de Impacto en sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Actividades para la reducción del impacto ambiental y huella ecológica.</li> <li>● Implementar tecnología verde</li> <li>● Acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica para el bien de la humanidad actual y futura.</li> <li>● - Reducción de emisiones e impacto climático</li> </ul>
	Administración verde	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buen uso de materiales y recursos.</li> <li>● Obtención de recursos de manera clara y sostenible.</li> <li>● Actividades de prevención de contaminación y corrección.</li> <li>● Actividades que contribuyan a la correcta utilización de los recursos naturales.</li> </ul>

Fuente: (Santa, 2021). Nota. Construcción en colaboración con los integrantes del semillero Ética Empresa y sociedad.

**Tabla 2.** Desde la visión Social

Variable	Dimensiones	Indicadores
Social	Inversión social	Apertura a nuevas ideas e innovación Estrategias de inversión social Balance social Atención para el apoyo, relación y el pleno desarrollo de las comunidades y sociedades Acciones propias y gremiales para contribuir a la generación de condiciones que permitan la expansión del espíritu empresarial
	Sostenibilidad, rendimiento y bienestar laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Metodologías del trato a la fuerza laboral</li> <li>● Conciliación de la vida personal y familiar</li> <li>● Remuneración emocional</li> <li>● Condiciones laborales</li> <li>● Justas recompensas</li> </ul>
	Bioseguridad y Salud ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cumplimiento de la resolución 666</li> <li>● Cumplimiento de la ley 1562 del 2012</li> </ul>

Fuente: (Santa, 2021). Nota. Construcción en colaboración con los integrantes del semillero Ética Empresa y sociedad.

**Tabla 3.** Desde la visión de Buen Gobierno

Variable	Dimensiones	Indicadores
<b>Buen Gobierno</b>	<b>Sistema ético</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Código de ética</li> <li>● Valores organizacionales</li> </ul>
	<b>Equidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos de control apropiados.</li> <li>● Protección de los derechos de los accionistas.</li> </ul>
	<b>Gobernabilidad y Gestión Resiliente</b> (adaptación al cambio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Adaptación al cambio)- gestión integrada- de riesgo</li> <li>● Buenas prácticas administrativas</li> <li>● Estructura de Toma de decisiones en inversión</li> <li>— Información sobre el desempeño de los empleados.</li> <li>Información sobre las preferencias de los clientes.</li> <li>— Sistemas operativos, balances y declaraciones de activos que permiten comparar la evolución y desarrollo de la empresa con los de los años anteriores y asegurar que éstos se corresponden con los objetivos previstos.</li> <li>● Reputación Corporativa</li> </ul>

Fuente: (Santa, 2021). Nota. Construcción en colaboración con los integrantes del semillero Ética Empresa y sociedad.

## 5 Marco Referencial

Entendiendo el conocimiento de la temática que se eligió, realizaremos el desarrollo del marco teórico, conceptual y normativo, que ayudará a tener una visión teórica con la cual se va a plantear el problema y una perspectiva conceptual de la responsabilidad social empresarial teniendo como referencia trabajos de autores en tema de interés para dicho proyecto.

Es necesario tener en cuenta 3 aspectos fundamentales que son ambiental, social y de buen gobierno (ASG). Como segundo ítem se entenderá el comportamiento y la sostenibilidad en tiempos de virus (sarscovid 19) y se finalizará teniendo en cuenta los resultados y alcance de las organizaciones frente a la responsabilidad social empresarial, además se diagnosticará el manejo que se le está dando a la pandemia.

## **5.1 Marco teórico**

### **5.1.1 Teoría de la dependencia- Corriente de la ecología de las organizaciones**

El trabajo se soportará dentro las teorías de las organizaciones de (Hall, 1996), específicamente en la teoría de la dependencia, donde se establecen las relaciones de las organizaciones con su entorno respectivo, teniendo en cuenta la perspectiva evolucionista de (Marin, Antonio; García, 2002) quienes definen “la convivencia entre organizaciones como la lucha por la supervivencia en un mundo de recursos escasos” (p. 177). Asimismo, se enfoca en modelo o corriente denominada ecología de las organizaciones, conocida también como población o ecología o de selección natural.

Enfoque que se desarrollo a partir de las ideas de (Aldrich, H; Mindlin, 1978), (Aldrich, 1979), (Hannan, M; Freeman, 1977), entre otros autores que aportaron en la construcción de esta corriente, la cual parte del mismo supuesto que la teoría de la dependencia de recursos, donde “las organizaciones necesitan diversos tipos de recursos controlados por su entorno” (Marin, Antonio; García, 2002, p. 181) para adaptarse a las contingencias que se presente en su ambiente.

Lo interésate del tema, es que esta teoría no busca establecer cómo reacciona una organización, sino que se enfoca en determinar sus características que le permite sobrevivir en un entorno, debido a que:

Las organizaciones, como las especies en la naturaleza, dependen para su supervivencia de su capacidad para adquirir un suministro adecuado de recursos necesarios para sostenerse en la existencia. En este esfuerzo deben afrontar la competencia de otras organizaciones. Como suele haber escasez de recursos disponibles, sólo los más adaptados sobreviven (Marin, Antonio; García, 2002, p. 181)

Por lo tanto, el contexto ambiental pasa a ser un factor crítico que determina la sostenibilidad organizacional, situación en la que algunas empresas triunfan y otras fracasan, sobresaliendo los competidores más fuertes eliminando a los más débiles. Asimismo, a esta teoría de la ecología de las poblaciones se enfoca en “identificar los patrones y fracaso en un grupo concreto de

organizaciones que compiten por obtener los recursos que les puede ofrecer el entorno específico en el que se mueven, que recibe el nombre de -nicho ecológico-" (Marin, Antonio; García, 2002, p. 182)

De esta forma, la ecología de las poblaciones busca "determinar qué patrones de conducta organizativa conducen a una mejor adaptación a ese universo"(Marin, Antonio; García, 2002) (pág. 182), en otras palabras, definir cuáles son las mejores formas y estrategias empresariales que favorecen al desarrollo de la actividad económica, y además permite brindar un mejor servicio a las demandas requeridas y al mismo tiempo, adquirir los recursos necesarios que el entorno puede otorgar.

Ahora bien, la teoría de la ecología permite diagnosticar la secuencia evolutiva de las poblaciones, existiendo tres etapas de selección natural (Krieger, 2001), donde las organizaciones siguen el mismo curso que las especies animales, e incluye los siguientes pasos (Marin, Antonio; García, 2002, pp. 182-183):

- **Variación:** Estas surgen como consecuencia de la iniciativa de los emprendedores, bien porque comienzan una nueva empresa o porque provocan cambios significativos dentro de una ya existente. Las variaciones amplían el rango de opciones que el entorno tiene para seleccionar entre unas organizaciones u otras, y entregarles los recursos que controlan.
- **Selección de variaciones:** Se trata de determinar qué variaciones son las que comparten las organizaciones de éxito, para poner en relación la supervivencia con esos cambios, que dan razón de su mejor adaptación al entorno competitivo.
- **Retención:** Las organizaciones que introdujeron las variaciones que explican el éxito son imitadas por las demás, mientras que las empresas que no son capaces de incorporar variaciones de éxito terminan por desaparecer o por buscar otro nicho ecológico en el que puedan obtener los recursos necesarios para desarrollar su actividad.

De esta manera, se puede generar un proceso continuo en el que interviene la variación – selección- retención-, que permite que el entorno de cada nicho ecológico adquiera el poder para determinar qué organizaciones sobreviven y cuáles tienden a desaparecer. Además, este proceso

analiza la homogeneidad que se presenta en las organizaciones que pertenecen a un mismo nicho ecológico, en efecto como explica (Marín, Antonio; García, 2002):

Una vez que resulta que determinadas variaciones tienen éxito, las organizaciones tienden a incorporarlas a su propia forma de hacer las cosas con lo que las empresas de un mismo nicho se parecen cada vez más entre sí, al menos hasta que surgen nuevas variaciones que desequilibran el flujo de recursos del entorno hacia las organizaciones. (p. 183)

La ecología de las poblaciones, por lo tanto, hace énfasis en el poder que tiene el entorno para seleccionar el tipo de organizaciones que están en capacidad de sobrevivir en cada nicho ecológico, y permite diagnosticar la perspectiva de distintos gestores o directivos, sus decisiones o las de la empresa. En este modelo además, según (Morgan, 1989) interviene los factores ambientales que cumplen con unas “características organizacionales que mejor se ajustan al ambiente”, perspectiva que se enfoca en como la dirección del cambio en una organización se hace solo por tener un mejor ajuste con el ambiente, sobre aquellas que no lo hacen debidamente o que en definitiva no lo tienen en cuenta.

Aunque esta corriente ha tenido sus críticas debido a que “no especifican las variaciones originales y se pasa de alto los procesos administrativos dentro de las organizaciones” (Krieger, 2001, p. 26), sigue siendo fundamental para el desarrollo empresarial y su adaptabilidad al cambio, teniendo en cuenta las diferentes situaciones del ambiente, pues a al final solo sobrevivirá las empresas que en su gestión lograron adaptarse a los cambios del entorno no solo desde el punto de vista económico, sino también teniendo en cuenta el impacto social y que consideren en su proceso el ajuste entre su función y el contexto ambiental.

Por lo tanto, analizando la teoría de la dependencia y su corriente de la ecología de las organizaciones, se puede ver su aporte para lograr una gestión socialmente responsable en el aprovechamiento de los recursos, que permita lograr un desarrollo económico y social, al ser las organizaciones primordiales dentro del mejoramiento de la calidad de vida de los sujetos involucrados el proceso productivo de sus bienes y servicios en el nicho ecológico (Corredor, 2008).

Este pensamiento deja de lado el viejo modelo de gestión empresarial basado en la maximización del beneficio para los socios o accionistas presentado por Milton Friedman, hacia la corriente social, al ser la empresa una institución al servicio de la sociedad, la cual debe “satisfacer las exigencias no sólo de los accionistas, sino también de los trabajadores, de los proveedores, de los financistas y de todo el grupo social involucrado” (Yepes, 2007, pp. 112-113)

En consecuencia, existen diversas líneas teorías que justifican la responsabilidad social organizacional (Garriga, Elisabet; Mele, 2004) entre ellas: las teorías instrumentales, teorías políticas, teorías integradoras, y finalmente las teorías éticas. Asimismo, es necesario diagnosticar la Teoría de los Stakeholders, según González (2002) citado por (Vaca, Rosa; Moreno, María; Riquel, 2007), enfocada en que las organizaciones pueden no solo ser responsables sino contribuir al desarrollo sostenible a través de su participación en la elaboración de memorias de sostenibilidad como las del GRI (Global Reporting Initiative) (Fajardo, Constanza; Tarapuez, Edwin; Romero, 2011).

### **5.1.2 Teoría de los Stakeholders**

Los stakeholders se definen como grupos de interés en una determinada organización o empresa, como clientes, empleados, instituciones financieras, más media, etc. Estas personas generan un impacto en la organización, o se ven afectadas por las actividades de esta. La mayoría de estos stakeholders se consideran pasivos, ya que no son conscientes de que están relacionados con la organización (Guerrero-chanduv, 2016).

Los stakeholders se pueden dividir en primarios y secundarios. Los primarios son aquellos stakeholders imprescindibles, sin ellos la empresa no puede continuar operativamente ni en el mercado, se incluyen dueños, accionistas, empleados, clientes, proveedores. Los secundarios son los que no están involucrados directamente en las actividades económicas de la empresa, pero pueden ejercer algún tipo de influencia o pueden verse afectados por las actividades que realice la empresa, ellos son los competidores, comunidad donde se encuentra la empresa, medios de comunicación, miembros de la sociedad civil, organizaciones del tercer sector, etc (José Fernández, 2012).

Edward Freeman es el primero en utilizar el término de los stakeholders en el año 1984. Edward sistematiza y delinea una forma de acercarse a los stakeholders, dando como resultado una teoría de la empresa y la región (José Fernández, 2012). Esta teoría de los stakeholders nació con el propósito de ser una teoría estratégica de gestión, por actualmente son variados los estudios desarrollados de la misma para que junto a otras teorías éticas normativas pueda ser útil para ayudar a la gestión de la dimensión ética de la empresa (González Elsa, 2007).

Existe un peculiar interés por la teoría de los stakeholders, ya que permite pensar un nuevo paradigma empresarial, donde se evidencia una comprensión de la empresa plural (pluralidad de agentes). También nos permite comprender que entre los stakeholders se instaura una serie de relaciones con expectativas recíprocas de comportamiento. Además, mediante esta teoría es sencillo distinguir la existencia de una responsabilidad social (González Elsa, 2007).

La propuesta planteada en esta teoría comprende que una organización que desee gestionar su responsabilidad debe tener el presente que la misma se define a partir del diálogo con sus stakeholders. Con dicho diálogo se pretende conocer los valores e intereses comunes, o propios de cada grupo, incluso particulares. Conociendo estos valores e intereses, la organización puede generar estrategias que los satisfagan. Esto quiere decir que la empresa debe obtener la legitimidad y credibilidad de sus stakeholders dando respuesta a sus expectativas (González Elsa, 2007). Se trata de tener en cuenta qué tipo de relaciones sociales se establecen entre la empresa y los stakeholders para reconocer el bien común de esa sociedad y los derechos y deberes que proceden del mismo (Argandoña, 1998).

Se habla de tres niveles de la teoría:

1. Estratégico: donde se tendrán en cuenta los intereses de los implicados para conseguir los objetivos.
2. Multifiduciario: donde se atribuye una responsabilidad fiduciaria a los directivos.
3. Nueva síntesis: donde se distingue de obligaciones fiduciarias y otras no fiduciarias y restringidas (Argandoña, 1998).

Existen tres modelos que se utilizan en el sector privado, en ellos los stakeholders tienen especial relevancia. Concuerdan en que es necesario conocer el universo relacional para la creación de un conocimiento corporativo que ayude en la toma de decisiones. Estos modelos son: Esquema de

activos empresariales, Cuadro de mando integral, Modelo europeo de excelencia. El Esquema de activos empresariales representa los diversos activos que componen la empresa, este resalta la importancia de los activos intangibles, y ocupan un lugar relevante en todos los sectores de la empresa. Los stakeholders se mencionan en dos ocasiones, en este modelo. El Cuadro de mando integral incluye a los stakeholders como un factor a tener presente en la toma de decisiones. Con este modelo se evita que la dimensión financiera domine a la hora de evaluar la eficacia organizativa. Éste también ofrece la capacidad de representar el conjunto de hipótesis causa-efecto que define toda la estrategia, ayudando a comprender el funcionamiento sistémico de la organización. El Modelo europeo de excelencia pretende servir como una base para que empresas u organizaciones evalúen su actividad y se conozcan mejor entre ellas, propone un conjunto de atributos que deben ser analizados por la organización (Guerrero-chanduv, 2016).

## **5.2 Marco Conceptual**

Este estudio pretende diagnosticar la gestión resiliente socialmente responsable implementadas en Materiales Caldas, por tal motivo es importante realizar un análisis teórico que permita identificar cuáles fueron esas prácticas que han logrado que esta empresa en medio de la pandemia sea de gran ejemplo para los demás.

Para entender mejor los antecedentes y la evolución histórica de la RSE (Jaramillo, 2007), resalta tres fases que posibilitan una mayor comprensión del concepto, los cuales son:

- 1 Fase inicial: está comprendida desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX, en dicho periodo no existe un marco conceptual sobre RSE, sin embargo, algunas empresas desarrollaban actividades de tipo filantrópica y asistencia social
- 2 Primera fase: sucede en la primera mitad del siglo XX, de manera más específica y sistemática, las empresas desarrollaron un criterio más social para el bienestar común y la sociedad en general.
- 3 Segunda fase: se desarrolla en la segunda mitad del siglo XX, las organizaciones, asumen un papel más crítico, con respecto a su accionar empresarial y los efectos que esta podía

tener sobre el entorno que los rodea, el estado inicia un proceso de vigilancia y control para salvaguardar los intereses públicos y el medio ambiente.

- 4 Tercera fase: se caracteriza por una interacción más estrecha entre estado y empresa, que crece con políticas más reguladoras, en cuanto a la acción empresarial, lo que permite que se unan organizaciones y grupos de interés, que estimulan a un compromiso serio y coherente.

Desde la “Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente”, celebrada en Estocolmo en 1972, a partir de la cual la crisis ambiental ocupa un lugar preponderante a nivel internacional, donde se destaca la necesidad de incorporar medidas preventivas y correctivas sobre los impactos ambientales de cada una de las prácticas tanto productivas como de consumo, lo que conlleva a la implementación de nuevas prácticas, normas y criterios a la actividad industrial en sus procesos de planeación de desarrollo en la dimensión social y ambiental. (Cardona, 2016).

### **5.2.1 Responsabilidad Social (RS)**

Aunque es un tema relativamente actual la responsabilidad social inicia por la preocupación que la población mundial tiene por obtener una producción realmente sostenible; esta se sostiene de la ética como un componente propio a las practicas del ser empresarial, basados en un ordenamiento donde prevalece la ética, las personas, los stakeholders externos y el medio ambiente(Fernández, 2009), p. 87, considerando necesariamente que cada organización cree políticas que conlleven a realizar los programas planteados sobre unas buenas prácticas responsables.

En el transcurso de los últimos años la responsabilidad social ha sido objeto de estudio y de análisis no solo para una pequeña minoría de universidades, sino que ha trascendido a un nivel global en los sectores público, privado y también universitario (Allamand, 2016), (Santa et al., 2019). Continuando, la RS hace referencia a 3 aspectos que un integrante de cada comunidad debe cumplir para que se diferencia de los otros miembros y estos son las obligaciones, los compromisos y la responsabilidad (Basuki, 2019) Según (Julian Perez Porto y Maria Merino, 2014).

Los estudios acerca de la RSE se han adelantado significativamente y se han realizado propuestas que ayudan a implementar unas estrategias en las diferentes empresas para su beneficio; sin embargo, nuestro foco a trabajar serán las teorías integradoras que hacen referencia a la manera en que las sociedades demandan aspectos sociales (Cancino del Castillo & Morales Parragué, 2008) desde el punto de vista de autores como (Carroll, 2017) y (Jones, 1980).

### **5.2.2 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

A lo largo de la historia el término RSE ha tenido varios autores y especialistas que dan un concepto y respuesta a lo que cada día toma más auge expresando términos que para la actualidad son muy importante y que se siguen afianzando más para dar respuesta exacta a la RSE. Una de las definiciones sobre la RSE nos habla que cada empresa debe tener una ética y una moral para aportar al desarrollo económico, para que la calidad y bienestar de las personas que se encuentran dentro de la organización o externamente mejore para bien. (World Business Council for Sustainable Development Wbcsd, 2000) citado por (Cancino del Castillo & Morales Parragué, 2008).

Otro destacado nos dice que la RSE es esa obligación que tiene las organizaciones con sus stakeholders internos y externos quienes de manera directa o indirecta se ven afectados de forma positiva o negativa por las políticas empresariales, haciendo que se creen normativas que disminuya el daño que a un largo plazo se puede presentar por afectaciones que se den dentro de la empresa. (Bloom y Gundlach, 2001) citado por (Cancino del Castillo & Morales Parragué, 2008). Para la comisión europea (Europea, 2001) el término RSE hace referencia a la unión de las áreas que integran la organización y donde la ética y buen ser hace que se busquen mejoras para la sociedad y el medio ambiente y demás grupos de interés.

Un concepto más a diagnosticar que nos expresa que la responsabilidad social empresarial es cuando la empresa establece objetivos e ideas que vayan a favor de la comunidad y son puestas en marcha correctamente, cumpliendo con esas acciones que trascienden los intereses mismos de la organización logrando un bienestar social para sus agente internos y externos. (McWilliams, A., Siegel, D. y Wright, 2006)

Aunque son muchas más las definiciones, la mayoría nos expresa y dan a entender que la RSE busca un beneficio mutuo entre sociedad y empresa, donde si trabajamos para ello el bienestar social y la calidad de vida mejoraría y contribuiríamos además a una economía sólida y estable que puede traer beneficios a largo plazo.

La RSE no se basa solo para empresas medianas y grandes, sino, que también involucran las Pymes porque cada ser humano percibe lo bueno y lo malo de cada organización y es sobre ello que se debe trabajar, para que la confianza crezca a nivel jurídico y a nivel social (Política et al., 2014) (Sen, 2013). Es por eso que aquellas políticas positivas que se tomen a favor de una comunidad puede mejorar sus ganancias empresariales y comerciales, generando así una organización sostenible a largo plazo con una visión que mantendrá sus principios ante la organización y ante sus stakeholders. (Aguilera & Becerra, 2015)

Entendiendo que la RSE y la ética de las organizaciones son fáciles de comprender, siendo la RSE una obligación que adquieren los ejecutivos para crear acciones que retribuyan al bienestar interno y externo de la empresa, conociendo lo bueno y lo malo de realizar el bien sin recibir nada a cambio.(Hern, 2015). Para (Carroll, 2017), las empresas modernas deben comprender que tienen un compromiso con la sociedad, cabe aclarar que tal compromiso supera las obligaciones que tienen con los socios o accionistas.

Otra definición importante es la que nos ofrece la OIT (Organización Internacional del Trabajo), en donde la define como aquellas ideas o proyectos generados logrando acciones que pueden favorecer o desfavorecer todo un entorno, haciendo que se vea reflejado los valores corporativos de cada organización y de los cuales se fundamentan. Sin dejar del lado que cada área de la organización tiene relación con su medio, estando de acuerdo con (Martínez Crespo, 2005), el cual expresa que hace parte de los valores éticos que la organización refleja y está en pro del mejoramiento social sostenible, logrando una mejor calidad de vida y un crecimiento económico, no solo de la organización, sino de toda una sociedad en general y el medio ambiente.

Es así como se busca crear nuevos proyectos de RSE partiendo desde la semejanza que se presenta entre el desarrollo económico y la conservación del medio ambiente, el cual mejora la obtención de beneficios sociales. Estos puntos son muy importantes por el cual las organizaciones no deben dejar pasar por alto, debido a que una empresa para obtener un crecimiento sostenible

debería estar ligada a estos ítems, haciendo que el éxito también prospere económicamente y humanamente.

Aunque no es obligación para ninguna organización implementar medidas socialmente responsables, si no que cada una ética y moralmente lo decide hacer. para cuando una organización tome la iniciativa se requiere que las estrategias de RSE sean vigiladas en el buen cumplimiento, haciendo que la visión empresarial siga su rumbo y se logre lo propuesto a un largo plazo. Es necesario también conocer a los stakeholders y a las necesidades que se le presentan, haciendo que la RSE también se enfoque en cada uno de ellos, aportando así al mejoramiento de todos en general.

Lo ideal dentro una comunidad es el bienestar para todos, y una calidad de vida aceptable donde se haya una economía prudente, donde el acceso a cada uno de los productos o servicios sea de fácil acceso, creando un desarrollo social a nivel desde lo local hasta lo internacional, implicando que la RSE se encuentre inmersa en toda esta cadena y siendo parte fundamental en la creación de valores corporativos y valores personales para cada una de las personas, todo esto porque el “rendimiento económico no es la única responsabilidad de un negocio” Drucker citado por (Razeg, 2010). Es por eso que cada organización que interviene positiva o negativamente en la sociedad deben tener en cuenta 10 principios fundamentales que tienen que ver con la RSE, sugeridas por Global Compact -Pacto Global- los cuales citados por (Hirpa et al., 2013) los cuales citados por (Restrepo et al., 2011) son:

- Principio N° 1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
- Principio N° 2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.
- Principio N° 3. Respetar la libertad de asociación, diálogo y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva.
- Principio N° 4. Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- Principio N° 5. Apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- Principio N° 6. Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

- Principio N° 7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
- Principio N° 8. Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- Principio N° 9. Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- Principio N° 10. Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno. (pp. 53-54)

Acorde a estos principios, cada organización debería tener presente su actividad económica, la afectación que puede generar cada uno de los grupos de interés de manera directa o indirecta, haciendo que todos busquen un objetivo en común que es el desarrollo mutuo tanto de stakeholders como el de la organización. Creando una estabilidad entre toda la comunidad de manera auto sostenible para el largo plazo, dependiendo de cada objeto social de la empresa y en nicho en el que se desenvuelve.

### **5.2.3 Las dimensiones de las RSE**

El estudio de la Responsabilidad Social se ha incrementado en los últimos años, ha habido un mayor análisis de nuevas perspectivas, ejemplo de ello es la evaluación del desarrollo de los procesos o acciones de negocios antes de obtener las utilidades. La visión actual tiene una preocupación primordial, que es el desarrollo de acciones durante los procesos productivos en que una empresa es responsable con trabajadores, proveedores y otros interesados. Se enfoca en adoptar un modelo de desempeño social (Cancino del Castillo & Morales Parragué, 2008). Para englobar la gama de obligaciones empresariales, (Carroll, 2017) propone cuatro categorías de Responsabilidad Social que los empresarios deben tomar en cuenta cuando deseen plantear la operación corporativa.

Las mismas no son exclusivas mutuamente, ni pretenden plasmar una continuación con preocupaciones económicas se revisan a continuación de mayor a menor magnitud:

- **Responsabilidades económicas:** La primordial responsabilidad social a tomar en cuenta, ya que la institución empresarial es la unidad económica básica de la sociedad. Esta produce

bienes y servicios para suplir necesidades y satisfacer deseos de la sociedad, que son vendidos para obtener ganancias.

- **Responsabilidades legales:** La sociedad ha sancionado al sistema económico, permitiendo bajo contrato social, que las empresas operen la producción de bienes y servicios necesarios. También ha establecido las leyes, regulaciones, bajo las cuales se espera que operen las empresas, facilitando el cumplimiento de la misión económica de la organización
- **Responsabilidades éticas:** Representan las más difíciles responsabilidades con las que se trabajan, debido al constante debate actual de lo que es ético y lo que no. Pero si es obvio que todo tipo de responsabilidades deben contener un factor ético dentro del marco de la ley. Algunas actividades y comportamientos no necesariamente se codifican por una ley, pero los grupos de interés esperan que se cumplan, lo que quiere decir que la sociedad tiene expectativas en las organizaciones que sobrepasan la norma.
- **Responsabilidades discrecionales:** La sociedad aún no tiene claro un mensaje para los negocios. Son netamente voluntarias, y la decisión de asumirlas se basa únicamente en el deseo empresarial de comprometerse con roles sociales, no mandatos legales, éticos y económicos.

Desde una dimensión interna de la Responsabilidad Social se sabe que las prácticas responsables socialmente aquejan a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, salud y seguridad, gestión del cambio, dentro de la empresa. Por otro lado, las prácticas respetuosas con el medio ambiente se relacionan con la gestión de recursos naturales que se emplean en la producción. De tal manera que se abre una vía para administrar el cambio, y de esa manera conciliar el desarrollo social aumentando la competitividad.

La dimensión externa extiende el perímetro de la empresa a la comunidad, trabajadores, accionistas, socios comerciales, proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de intereses de comunidades locales y el medio ambiente. Es importante también que la empresa se extienda fuera de la región, incluso del continente, establecer relaciones positivas para cimentar la integración de sus filiales en los distintos mercados (Europea, 2001).



**Figura 1. Dimensión interna y externa de la RSE según el Libro Verde de la UE.**

Fuente: (Europea, 2001). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social empresarial. Comisión de las comunidades europeas.

Estas dimensiones se dividen en:

- **Dimensión Económica:** Encargada de generar y distribuir el valor agregado entre los colaboradores y los accionistas. La responsabilidad de la misma se enfoca a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando las condiciones de mercado, la equidad y la justicia. La expectativa es que genere utilidades y se mantenga viva y vigorosa (sustentabilidad).
- **Dimensión Social:** Incluye la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores, de manera que se fomente la calidad de vida en el trabajo y desarrollo integral de todos.
- **Dimensión ambiental:** Son aquellas acciones específicas que contribuyen a la preservación y mejora de la ecología por el bien de la humanidad futura y actual. “Respetar el medio ambiente, evitando en lo posible, cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos” (Severini, 2014). Toma en cuenta la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos. Lo que quiere decir que se fomenta la prevención y subsanación de los daños que se causen.

La Responsabilidad Social ha nacido en base a diversos enfoques y dimensiones, de diversos autores. En este caso se plantean los de Bateman y Snell, quienes proponen cuatro dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial:

- **Responsabilidad económica:** La encargada de producir bienes y servicios deseados por la sociedad, de manera que subsistan los negocios y se satisfagan las obligaciones hacia los inversionistas.
- **Responsabilidad legal:** la cual se necesita para obedecer las leyes, tanto locales como nacionales e internacionales. Esto da credibilidad ante los grupos de interés.
- **Responsabilidad ética:** Se basa en cumplir expectativas sociales no provistas por la ley, relacionadas con conductas definidas.
- **Responsabilidad voluntaria:** Son aquellos comportamientos y actividades socialmente deseables y muestran los valores de la organización. Busca valores personales y grupales para tener una trascendencia diferente (Aguilera & Becerra, 2015)

El objetivo de las organizaciones empresariales se basa en satisfacer las necesidades sociales y para ellos debe haber una organización lógica. Según (Caravedo, 1998), hay tres formas que tienen las empresas para relacionarse con su entorno:

- **Filantropía:** Es un mecanismo de donaciones monetarias o recursivas a grupos vulnerables. Se distingue la motivación humanitaria, y altruista. Frecuentemente los empresarios crean fundaciones para llevar los fondos a estos grupos que se considera necesario ayudar.
- **Inversión Social:** Medio a través del cual se destinan recursos que beneficien a la empresa y la comunidad. De manera que se evite el deterioro medioambiental, o se instalen servicios de salud o educativos, o se respalde la creatividad cultural de la comunidad. Si la empresa logra ganarse la lealtad de la comunidad, esto le generará mayor seguridad y hará que invierta más en ella, que lleva de la mano la mejora de la calidad de vida.
- **Responsabilidad Social:** Implica una visión integral del futuro, que beneficie a la comunidad, su país, sociedad, que se promueva el liderazgo para reforzar la misión de la empresa. Busca incrementar la productividad y el interés en obtener utilidades.

Para el enfoque del proyecto, acciones socialmente responsables que pueden orientar a las organizaciones, se basa en la visión **ESG (Environment, Social and Governance)- o ASG (Ambiental, social y de buen gobierno)**, donde se plasme la sostenibilidad. se fundamentan desde

el punto de vista de sostenibilidad. Estos tres factores son primordiales para evaluar la sostenibilidad de una inversión sostenible y responsable (ISR).

#### **5.2.4 La Visión ASG (Ambiental, social y de buen gobierno)**

Para el enfoque del proyecto, a acciones socialmente responsables que pueden orientar a las organizaciones, se fundamentan desde el punto de vista de sostenibilidad y centrado en la visión ESG (Environment, Social and Governance)- o ASG (Ambiental, social y de buen gobierno), siendo tres factores principales para evaluar la sostenibilidad de una inversión sostenible y responsable (ISR).

Desde el punto de vista de sostenibilidad se puede lograr una estabilidad entre el consumo, la utilización responsable de los recursos y un desarrollo económico alineado con las metas del milenio, teniendo en cuenta que “las empresas tienen un rol fundamental que jugar ya que son el principal motor de desarrollo en la sociedad” (Sumar Consultores S.A.S., 2021). Siendo estas multiplicadoras de ingresos y las responsables de satisfacer las necesidades y deseos del mercado, tomando como referencia que la RSE con un enfoque adecuado conlleva beneficios como:

- Identificación de riesgos y oportunidades en la cadena de valor
- Identificación de nuevos negocios y mercados
- Mejor relación con grupos de interés
- Mejor reputación corporativa
- Disminución de riesgo de boycott
- Reducción de costos operativos (Sumar Consultores S.A.S., 2021)

Las organizaciones y empresarios deben a largo plazo aportar al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible para masificar el consumo responsable y lograr disminuir la brecha entre ricos y pobres por medio premisas como el acceso a servicios fundamentales para llevar una vida digna en un mundo globalizado y con cambios acelerados en la era tecnológica, y más en tiempos de crisis.

Desde la visión ASG que contempla la dimensión ambiental, social y de buen gobierno se busca que las empresas sean sostenibles y tengan una mayor resiliencia y remontar las difíciles circunstancias principalmente en la actualidad a causa de la pandemia, estas se enfocan:

➤ **Ambiental:** Que comprende aquellas actividades de la compañía que afectan de forma positiva o negativa el medio ambiente, la cual analiza:

- Inversión de Impacto en sostenibilidad
  - Actividades para la reducción del impacto ambiental y huella ecológica.
  - Implementar tecnología verde
  - Acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica para el bien de la humanidad actual y futura.
  - - Reducción de emisiones e impacto climático
  
- Administración verde:
  - Buen uso de materiales y recursos.
  - Obtención de recursos de manera clara y sostenible.
  - Actividades de prevención de contaminación y corrección.
  - Actividades que contribuyan a la correcta utilización de los recursos naturales.

➤ **Social:** Que concierne las cuestiones sociales relacionadas con la comunidad, La cual analiza:

- Inversión social
  - Apertura a nuevas ideas e innovación
  - Estrategias de inversión social
  - Balance social
  - Atención para el apoyo, relación y el pleno desarrollo de las comunidades y sociedades
  - Acciones propias y gremiales para contribuir a la generación de condiciones que permitan la expansión del espíritu empresarial.
  
- Sostenibilidad, rendimiento y bienestar laboral
  - Metodologías del trato a la fuerza laboral
  - Conciliación de la vida personal y familiar

- Remuneración emocional
  - Condiciones laborales
  - Justas recompensas
- Bioseguridad y Salud ocupacional
    - Cumplimiento de la resolución 666
    - Cumplimiento de la ley 1562 del 2012
- **Buen Gobierno:** Que comprende cuestiones relacionadas con la calidad de la gestión los riesgos de la empresa y su cultura organizacional, la cual analiza:
- Sistema ético
    - Código de ética
    - Valores organizacionales
  - Equidad
    - Procesos de control apropiados.
    - Protección de los derechos de los accionistas.
  - Gobernabilidad y Gestión Resiliente (adaptación al cambio)
    - Adaptación al cambio)- gestión integrada- de riesgo
    - Buenas prácticas administrativas
    - Estructura de Toma de decisiones en inversión
    - Información sobre el desempeño de los empleados.
    - Información sobre las preferencias de los clientes.
    - Sistemas operativos, balances y declaraciones de activos que permiten comparar la evolución y desarrollo de la empresa con los de los años anteriores y asegurar que éstos se corresponden con los objetivos previstos.
    - Reputación Corporativa

### 5.2.5 Gestión Resiliente

La resiliencia empresarial ofrece a una organización herramientas para afrontar situaciones difíciles o adversas, recuperación y es un garante para la continuidad en el tiempo. Desde el momento en el que un emprendedor decide crear un negocio, se enfrenta a múltiples situaciones como los factores financieros que pueden poner en riesgo la continuidad o funcionamiento de las empresas y en algunos casos se vuelven incontrolables. Es entonces, un reto para los empresarios, en primer lugar, estar preparados para afrontar los problemas y segundo de tener los mecanismos o las herramientas para sobreponerse a la situación y poder dar cumplimiento a sus objetivos organizacionales.

El mundo empresarial sufre cambios constantemente, y la resiliencia se convierte en esa capacidad que posee la organización para recuperarse de ellos, identificar y medir las condiciones ocasionalmente inestables de un proceso o un sistema y transformarlas. Esto quiere decir que la resiliencia empresarial consiste en diseñar nuevas estrategias para que el ecosistema empresarial que se encuentra conformado por la organización, los stakeholders y aquellas áreas que conforman el negocio puedan dar cumplimiento a las metas y los objetivos establecidos en medio de una situación de crisis. (Esan, 2020)

Claramente, las crisis dentro de una organización no son inevitables, incluso en su mayoría se pueden prevenir gracias a la gestión realizada por los empresarios cuando realizan inversiones en procesos que permitan identificar riesgos, pues tienen claro que aumentar las capacidades de gestión de riesgos puede ayudar a evitar problemas costosos o irreparables en diferentes aspectos, la integridad de los colaboradores, las finanzas, el goodwill y la marca. Una gestión resiliente, va más allá de la reacción del empresario por proteger el valor ya existente en la organización, también se debe tener la capacidad de recuperarse y avacinar el futuro para llegar fortalecida.

Aquellas organizaciones que son expertas en la gestión de crisis tienen diseñados procesos claros para reducir el impacto de posibles crisis y gestionar aquellas que se encuentren en el camino teniendo un enfoque en la preservación en el tiempo de la organización y en su valorización. El proceso comprende dos fases, la detección y el abordaje; la detección evalúa los datos tanto internos como externos con el fin de identificar señales de cambio, alteraciones o conflictos en el entorno, en el abordaje, la organización tiene claridad de cómo asumir el riesgo para evitar que se convierta en una crisis. El seguimiento constante a estas dos fases es importante para aprovechar la ventaja competitiva. (Deloitte, 2021)

## **6 Proposición**

Dar a conocer la gestión resiliente socialmente responsable y la adaptación desde el punto de vista de sostenibilidad en tiempos de COVID-19 de Materiales Caldas, que sirva de ejemplo para las empresas del sector ferretero.

## **7 Metodología**

El objetivo principal de la investigación se basa en diagnosticar la gestión resiliente de Responsabilidad Social Empresarial de Materiales Caldas, para conocer su adaptación desde el punto de vista de sostenibilidad en tiempos de COVID-19; y proponer actividades que permitan fortalecer dichas estrategias y mejorar la percepción de los stakeholders de la organización, de acuerdo con esta premisa, la metodología se enfocará en los siguientes aspectos:

### **7.1 Enfoque y Alcance**

Esta investigación se realiza desde el enfoque metodológico **mixto** (Bericat, 1998) que permite tener una visión más completa del fenómeno (Tashakkori & Teddlie, 2010) para desarrollar un proceso analítico y crítico con respecto a los diversos componentes (Creswell, 2003), siendo un modelo flexible y con muchas posibilidades que se ajusta a las necesidades “no solo del objeto de estudio, sino también a las condiciones en que se circunscribe” (Salgado, 2007) citado por (Pereira, 2011)

En este orden de ideas, la recolección de la información y el análisis se realizó tanto con un enfoque cuantitativo como cualitativo:

**Desde lo cuantitativo**, se determina un alcance descriptivo, a partir de un problema social para observar las conductas de la organización y visualizar sus propiedades, características y rasgos más importantes del fenómeno a estudiar (Hernández Sampieri et al., 1997) pág. 80; y de esta manera, recolectar información de forma conjunta o independiente sobre las variables o conceptos de referencia (Hernández Sampieri et al., 1997), con el fin de describir la situación actual, las vulnerabilidades, repercusiones ambientales, sociales y de gobernanza y las acciones socialmente responsables de Materiales Caldas en tiempos de COVID-19.

**Desde lo cualitativo**, se trabajará con un alcance hermenéutico-comprensivo, recolectando información descriptiva desde la observación, entrevista y trabajo de campo planteado en el que “el sujeto actúa, con el objeto de entender los significados, los motivos e intenciones de su acción” (González & D’Ancona, 1997), método que permite diagnosticar el comportamiento de los grupos de interés con una visión crítica y analítica. Enfoque que permite comprender el rol y concepciones de responsabilidad social de los directivos en tiempos de crisis, y las diferentes estrategias que desde su perspectiva implementaron.

Asimismo, la metodología se basó en el estudio de caso, entendiéndose como un método o técnica de investigación, habitualmente utilizado en las ciencias de la salud y sociales, el cual se caracteriza por precisar de un proceso de búsqueda e indagación, así como el análisis sistemático de uno o varios casos (Chacón, 2006), al ser una “técnica específica o forma de organizar los datos sociales para mantener el carácter unitario del objeto social estudiado” (Sancho, J.M; Hernández, F; Carbonell, J; Tort, A; Sanchez, 1998)

En este sentido, el estudio de caso tiene como foco de atención: el objeto en particular, caso específico de una sola persona natural o jurídica, grupos de empresas, organizaciones, o sector. Y la información obtenida es exclusiva más no generaliza a toda la población; sin embargo, sí surge el interés de generalizar esto puede ser de “algún aspecto del proceso seguido o la propia metodología de análisis” (Sancho, J.M; Hernández, F; Carbonell, J; Tort, A; Sanchez, 1998)

Por lo tanto, se busca implementar el método estudio de caso, con el fin de cubrir técnicamente la situación de Materiales Caldas, con la información recolectada en el contexto actual frente a la crisis, y de la cual su equipo directivo previamente declaró el consentimiento para que la

información se pueda usar con fines académicos, existiendo muchas más variables de interés para el desarrollo de los resultados, que contará con múltiples fuentes para la recolección de la información y así tener datos para luego ser analizados convergiendo en un modo triangular. (Yin, 1994).

## 7.2 Diseño metodológico

El diseño metodológico para la investigación a realizar se fundamenta a nivel general en tres fases:

- Fase 1. Análisis: recolección de la información
- Fase 2. Planeación, estructuración y diseño de la investigación, y del trabajo de campo.
- Fase 3. Verificación: Caracterización y comprensión empírica y analítica de los resultados obtenidos.

La investigación será de forma no experimental, mediante el cual se pretende recopilar información acerca de los procesos socialmente responsables implementados en Materiales Caldas en tiempos de pandemia, analizando los impactos que generan en las visiones de buen gobierno, social y ambiental, contando con la participación de 2 directivos

## 7.3 Población

El trabajo será de tipo estudio de caso en Materiales Caldas. De esta manera, el equipo directivo a quienes se les aplicó el instrumento es:

- **Propietario y representante legal:** Guillermo León López Rendón.

- **Propietario y administrador:** Juan Sebastián López Plazas.

#### 7.4 Instrumentos o técnicas de información

La estrategia de investigación que se utilizó para la recopilación y análisis de los datos del proyecto fue basada en el multi-método, que permite el uso de más de una técnica de recolección de manera razonable para la consecución coherente de los objetivos (Saunders et al., 2016).

Por lo tanto, se establece las siguientes fuentes con sus respectivas técnicas o instrumentos para la recolección de la información:

- **Fuentes primarias:** Las técnicas de recolección fueron el cuestionario, la entrevista en profundidad y la observación directa:
  - **Cuestionario y entrevista en profundidad:** La aplicación de estos dos se realizó en el mismo instrumento previamente validado por expertos, para aprovechar la disponibilidad y el encuentro directo con el equipo directivo de la organización con el fin conocer detalles concretos de la empresa, el cual se les envió previamente a los directivos a su correo electrónico. **Ver (Anexo 1. Instrumento de recolección de información)**

La información se recolectó tanto en digital como a través de la aplicación de grabadora del dispositivo móvil, con el fin de poder transcribir toda la información recolectada, y de esta manera poder sintetizar a profundidad acerca de los datos obtenidos.

**Para el Cuestionario**, se diseñó una serie de ítems con preguntas de clasificación o valoración relacionadas según las dimensiones o variables a identificar, en el que se planteó una Escala de Likert para calificar de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, donde: 1 (No / Totalmente en desacuerdo) 2 (Casi nunca / En desacuerdo) 3 (Ocasionalmente / Ni acuerdo ni en desacuerdo) 4 (A menudo / De acuerdo) 5 (Si / Totalmente de acuerdo). Instrumento que fue estructurado desde el punto de vista de sostenibilidad en tiempos de COVID-19 centrado en la visión ASG que contempla la

dimensión ambiental, social y de buen gobierno, para diagnosticar la gestión resiliente de responsabilidad social empresarial de Materiales Caldas.

**Para la Entrevista en profundidad,** en el mismo instrumento se definió al inicio las preguntas estructuradas y claves, para comprender el rol y concepciones de responsabilidad social de los directivos en el momento que enfrentaron la crisis de la pandemia. Asimismo, a medida que se aplicaba el instrumento, se dialogaba con los directivos, llevando a cabo la entrevista soportada por las grabaciones y al mismo tiempo plasmando las respuestas en el documento.

- **La observación directa:** Para poder pasar de la objetividad frente a subjetividad, se tendrá como punto de vista de observación, en lo interno y/o externo al lugar que ocupan los sujetos observados.
- **Fuentes Secundarias:** Para esta investigación, fueron claves los libros y artículos académicos relacionados al tema, investigaciones previas, publicaciones en artículos y prensa, las políticas de sostenibilidad e informes de la empresa y los estatutos de constitución.

## **8 Resultados y análisis de datos**

Para los resultados del proyecto, se realizó en base a las acciones socialmente responsables de la empresa, fundamentado desde el punto de vista de sostenibilidad y centrado en la visión ASG (Ambiental, social y de buen gobierno), siendo tres factores principales para evaluar la sostenibilidad de una inversión sostenible y responsable (ISR). Por lo cual, los resultados del

análisis comienzan con la comprensión del rol y concepciones de responsabilidad social de los directivos de Materiales Caldas. en tiempos de crisis.

Posteriormente, se realiza el análisis de la situación actual, las vulnerabilidades y repercusiones de la empresa y las prácticas o acciones de RSE que implementó derivada de la pandemia COVID-19, ambos desde la visión ASG que contempla la dimensión ambiental, social y de buen gobierno para tener una mayor resiliencia y remontar estas difíciles circunstancias.

En este orden de ideas, los resultados estarán divididos, primero en diagnosticar la comprensión del rol y concepciones de responsabilidad social de los directivos de la empresa en tiempos de crisis; en segundo lugar, se divide en las tres dimensiones del enfoque ASG, pero comenzando con la visión de buen gobierno que permite tener una mayor visión de la gestión resiliente para remontar estas difíciles circunstancias, luego desde la visión social y por último la visión ambiental. Desde esta manera, por cada visión se enfocará tanto en describir la situación actual, vulnerabilidades y repercusiones derivadas de los efectos de la pandemia COVID-19, como en caracterizar las prácticas o reacciones de RSE implementadas por las empresa:

## **8.1 Rol y concepciones de responsabilidad social de directivos en tiempos de crisis**

### **1) Postura de los directivos sobre la responsabilidad de la organización con su entorno**

Los encuestados responden de forma positiva, dicen que la empresa está comprometida con la comunidad, pero son claros también en aclarar que les falta mejorar muchos aspectos, podemos observar que la empresa practica la RSE, pero lo hace de forma empírica.

## **2) Participación de los directivos en las decisiones de inversión social o ambiental de la organización**

El 50% de los encuestados contestaron que ocasionalmente, y el otro 50% contestó que a menudo, lo cual postula a la empresa en un término medio en cuanto a su RSE con su entorno. Demostrando que tiene muchos aspectos por mejorar.

## **3) El rol de los directivos dentro de los procesos socialmente responsables**

Dan el apoyo, todo por medio de sus conocimientos y se aportan ideas, participando en la aprobación de ellas. Esto nos demuestra que la empresa tiene la intención de ser socialmente responsable y sus administrativos están comprometidos, ya que se tienen en cuenta ideas y se analiza la viabilidad de estas.

Con las respuestas dadas, los administrativos dan a conocer que su interés por la RSE de la empresa, pero les falta más coordinación en el aspecto, ya que ellos contestaron:

- Estar pendiente para que haya buen ambiente en la organización, generando motivaciones hacia los colaboradores de la empresa, trabajadores directos e indirectos.
- Diagnosticar la viabilidad de las ideas planteadas.

## **4) Postura de los directivos frente a si consideran que las acciones de responsabilidad social afectan la rentabilidad de la organización**

Ellos consideran que no, todo se hace de una manera pedagógica y linda, que la inversión en dinero no es mucha. No, porque es algo que más adelante nos retribuye.

Los encuestados coinciden en que la inversión es poca, lo cual puede ser positivo ya que esto los puede incentivar a implementar más estrategias de RSE, también se puede diagnosticar que tienen claro que la RSE es un beneficio financiero para la empresa en el sentido financiero.

## **8.2 Aspectos sobre la visión de buen gobierno de la RSE - (Gestión Resiliente)**

En este punto se analiza desde la visión de buen gobierno de la RSE, y la capacidad de la empresa para tener una mayor resiliencia y remontar estas difíciles circunstancias:

### **8.2.1 Situación actual, las vulnerabilidades y repercusiones derivadas de los efectos de la pandemia COVID-19**

El 100% de los encuestados contestaron que el nivel de impacto en los ingresos o en el volumen de ventas debido a la interrupción de operaciones es medio, se analiza que a pesar de la actual pandemia causado por el COVID 19, la empresa tuvo la capacidad para hacer una reingeniería y adaptarse a los cambios.

Según los encuestados el 100% de la empresa está operando en sitio, ya que todos los procesos son manuales.

El 100% de los encuestados contestaron que la empresa tardó en adaptarse entre 3 y 4 meses, de aclarar que durante el tiempo de pandemia el sector de la construcción fue uno de los más favorecidos, ya que el gobierno autorizó el trabajo continuo en las obras de infraestructura.

El 100% de los encuestados respondieron que la ayuda para recuperarse fue de fuentes propias, lo cual nos demuestra la importancia de tener una buena estrategia de provisiones, desde la parte empírica los administrativos lo llaman ahorro diario.

El 50% de los encuestados dice que las dificultades para el abastecimiento de artículos fue término medio y el otro 50% dice que fue alto, ambos coinciden en que la empresa si tuvo

dificultades para el abastecimiento, según las indicaciones de los encuestados, la falta de artículos se debe a la escasez de materia prima para la industria, ya que los artículos que más se utilizan para la construcción es el hierro, la estructura metálica y galvanizados, los cuales se fabrican a base de chatarra y por el cese de actividades de muchos sectores productivos esta se vio escasa. También se debe resaltar que muchas empresas se vieron en la obligación de trabajar de forma pausada bajando así su nivel de producción.

El 50% de los encuestados contestaron que están en desacuerdo, el otro 50% contesto se encuentra en un término medio, para diagnosticar esta respuesta se tuvo en cuenta la respuesta de la pregunta 9, ya que al ser insuficiente el flujo de caja, recurrieron a hacer efectivo el plan de provisiones que tenían, lo cual nos demuestra de nuevo la importancia de contar con este tipo de estrategias.

### **8.2.2 Prácticas o reacciones de RSE implementadas por las empresas**

En el análisis de los datos recolectados en la búsqueda de aspectos sobre la visión de buen gobierno de la RSE en Jardines de la Esperanza S.A regional Eje Cafetero y la gestión resiliente tras la pandemia COVID-19, se puede determinar las siguientes prácticas o reacciones de RSE implementadas por las empresas:

Los encuestados en un 100% coinciden que ocasionalmente los clientes de la empresa se vieron afectados y la demanda tuvo disrupción siendo menor de lo habitual, lo cual nos hace diagnosticar que la empresa tuvo buena capacidad de reingeniería en el momento de enfrentar la crisis causada por la pandemia y generar estrategias que contrarrestaron el efecto causado por esta en la demanda, pero también se debe de mencionar que en busca de los objetivos financieros se pudo afectar la RSE de la empresa, ya que en el momento crítico causado por el COVID 19 la empresa expuso a tanto a trabajadores tanto como a clientes.

La totalidad de los encuestados están de acuerdo en que la empresa cambió la forma de realizar sus operaciones comerciales o la prestación de servicios para protegerse, entre las respuestas encontramos:

- Más protocolos para recibir y despachar mercancía.
- Protocolos para atender clientes.
- Sensibilización de colaboradores y clientes.
- Teniendo alternativas de mercadeo por medio de herramientas tecnológicas.

Aunque la empresa demostró un interés por los fines lucrativos, se preocupó por bienestar de los colaboradores y clientes, se observa un sentido de RSE en cuanto a la crisis causada por la pandemia al tratar de cuidar la salud de sus stakeholders, implementando estrategias que minimizaron un poco el riesgo para ellos, debemos tener en cuenta que según Vogel (1986) la RSE no solo debe buscar un comportamiento, sino parámetros de conducta, estímulos o incentivos para así entender qué es lo que impulsa a una empresa en cumplir o no todas las acciones que son aceptadas por la sociedad.

Los administrativos de la empresa, en un 100%, contestaron que ocasionalmente implementaron políticas enfocadas en la mejora de la cultura organizacional en base a los valores socialmente responsables tras la pandemia, esto nos muestra la necesidad de implementar un direccionamiento estratégico enfocado a la RES, pues esta se practica de forma intermitente y los procesos se hacen de manera incompleta, porque si bien la empresa en algún momento se preocupó por el bienestar de los stakeholders, lo debe de seguir haciendo de forma continua, y así poder obtener resultados, la respuesta obtenida en esta pregunta fue “políticas de bioseguridad”, sin dejar de ser esto algo positivo, es necesario implementar políticas de sensibilización e incentivos referentes al contexto actual.

La respuesta obtenida en esta pregunta, deja al descubierto una gran falencia de la empresa en cuanto al sentido de RSE, la totalidad de los encuestados al contestar que no encontraron la necesidad de vincular nuevas políticas, estrategias o desarrollar buenas prácticas socialmente responsables.

Se plantea que a menudo se cuenta con un plan para asegurar la continuidad de las operaciones, pero los encuestados, aunque coinciden en un 100% con esta respuesta, aclaran que dicho plan es verbal, no es escrito, lo cual nos muestra una vez más, que en la empresa se trabaja de forma empírica, en donde la formalidad y la informalidad de los documentos pasan a un plano

tradicionalista. Dichos planes no se pueden llevar a cabo ya que, al no estar estipulados de forma escrita, seguir las indicaciones se torna confuso.

De acuerdo con la información recolectada con los administrativos de materiales caldas durante el año 2020 la empresa a menudo estableció modelos de funcionamiento resilientes que le permitieron prepararse para el impacto de los posibles riesgos, de esta manera se destacó:

- Materiales Caldas realizó una reestructuración del presupuesto planteado en el 2019 para ejecutar en el 2020, con el fin de garantizar la continuidad de la empresa y mitigar el impacto negativo causado por el COVID 19.
- Materiales Caldas no cuenta con personal administrativo suficiente para establecer comités de crisis, sin embargo, se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores para enfrentar dicha situación.
- Ocasionalmente se implementaron estrategias innovadoras en el proceso de mercadeo y ventas con el fin de llegar a través de diferentes medios a los clientes, se habilitaron redes sociales, pedidos por WhatsApp, domicilios y se impulsó la marca por medio de patrocinios en eventos de la ciudad.
- Materiales Caldas a menudo flexibilizo su línea de negocio para brindar una mayor oferta a sus clientes y mejor cobertura. Utilizando medios tecnológicos necesarios para promocionar los productos, teniendo en cuenta que se modificó la estrategia de los domicilios para que estos fueran más rápidos y poder tener más cobertura tanto zona rural y urbana de Manizales y Villamaría.
- Materiales caldas no cuenta con un sistema que le permita gestionar el conocimiento y adicional a esto no utiliza plataformas tecnológicas para realizar feedbacks a sus colaboradores y afianzar conocimientos.
- Materiales caldas comprometido con su equipo de trabajo, informó constantemente las decisiones y procedimientos, que pudieran afectar tanto la operación como la continuidad del negocio durante la crisis. Es importante resaltar que la empresa siempre estuvo al tanto de sus colaboradores y las necesidades que ellos llegaron a tener, demostrando un sentido de RSE frente a sus stakeholders internos.
- Materiales caldas a menudo prestó asistencia durante la pandemia con donaciones directas e indirectas, haciendo frente a la situación de forma socialmente responsable, ya que

teniendo en cuenta que el sector en donde la empresa realiza su actividad de comercio es vulnerable en cuanto a su situación socioeconómica, materiales caldas hizo presencia con la donación de víveres, campañas de recolección de estos, donación de kit de bioseguridad y campañas de sensibilización con respecto a la problemática que se vive en el momento.

### **8.3 Aspectos sobre la visión social de la RSE**

En este punto se analiza desde la visión social de la RSE en la capacidad de la empresa para tener una mayor resiliencia y remontar estas difíciles circunstancias:

#### **8.3.1 Situación actual, las vulnerabilidades y repercusiones derivadas de los efectos de la pandemia COVID-19**

Los integrantes del equipo directivo de Materiales Caldas califican el impacto social en el año 2020 como medio, debido a todas las acciones realizadas con respecto a la donación y protección de la vida y la seguridad de los colaboradores, considerando que falta más gestión y apoyo a las comunidades aledañas.

De acuerdo con la información recolectada, Materiales Caldas mantuvo la misma cantidad de colaboradores antes y en medio de la pandemia, lo que significa que la empresa no ha realizado ningún tipo de despidos en tiempos de COVID 19.

El porcentaje de infección por COVID 19 durante el año 2020 superó el 40% de los colaboradores, sin embargo, el ausentismo mes a mes ha sido inferior al 10% por que los casos no se han presentado de forma masiva.

#### **8.3.2 Prácticas o reacciones de RSE implementadas por la empresa**

De acuerdo con la información recolectada, con respecto a las prácticas o reacciones de RSE implementadas por la empresa desde la visión social:

Materiales Caldas a menudo implementó acciones para aportar a la reactivación del sector tales como promociones y campañas de fidelización, adicional a esto de acuerdo al número de empleados la empresa casi nunca invierte en programas de apoyo, protección, prevención en salud, pausas activas, educación y sana convivencia, sin embargo se realizó un aporte a aquellas organizaciones sociales con el fin de contribuir a las familias más vulnerables del sector como mercados, víveres de primera necesidad, elementos de aseo, kit de bioseguridad, pañales tanto para niños como para adultos y en algunas ocasiones efectivo.

Aunque la empresa no participa en programas especiales que incentiven la generación de empleo, aporta significativamente a la reactivación económica, ofreciendo más de 20 empleos indirectos durante la pandemia.

La organización aporta a la economía de sus colaboradores con el fin de amortiguar los gastos producidos por la pandemia con elementos de bioseguridad para la protección de sus familias y víveres a quien los necesitara, teniendo en cuenta que todos los colaboradores estuvieron siempre de forma presencial en la organización aplicando todos los protocolos de bioseguridad establecidos en el decreto 666, con esto contribuyendo al bienestar de los colaboradores y sus familias en tiempos de crisis.

Se implementaron estrategias de marketing digital para la comunicación con los clientes y con los colaboradores se establece comunicación directa y a través de WhatsApp con el fin de conocer sus necesidades, requerimientos o solicitudes; se han tomado precauciones de bioseguridad en el sitio de trabajo para garantizar la protección de la salud de los colaboradores. Sin embargo, no se tiene establecidos mecanismos de desplazamiento en tiempos de COVID 19 diferentes a los convencionales.

Desde el inicio de la pandemia en Materiales Caldas se realizaron capacitaciones a todo el personal sobre el cuidado y protección de la bioseguridad y reducir el impacto negativo por contagios, implementando el aislamiento preventivo y obligatorio en aquellos colaboradores que han presentado sentimientos similares a los relacionados con el COVID 19.

## **8.4 Aspectos sobre la visión ambiental de la RSE**

En este punto se analiza desde la visión ambiental de la RSE en la capacidad de la empresa para tener una mayor resiliencia y remontar estas difíciles circunstancias:

### **8.4.1 Situación actual, las vulnerabilidades y repercusiones derivadas de los efectos de la pandemia COVID-19**

Aunque Materiales Caldas. es una empresa que lleva más de 20 años en el sector, no tiene programas ambientales que aporten a la conservación de este, pero es notable que durante tiempos de pandemia se ha reducido la emisión de contaminantes en el sector, debido a los confinamientos ya que el sector galerías normalmente tiene mucho flujo de personas.

### **8.4.2 Prácticas o reacciones de RSE implementadas por las empresas**

De acuerdo con la información recolectada, con respecto a las prácticas o reacciones de RSE implementadas por la empresa desde la visión ambiental:

El consumo de servicios públicos no se ha visto reducido considerablemente, ya que la empresa mantuvo su operación a través de domicilios y el personal administrativo atiende los requerimientos de los clientes a puerta cerrada.

Los dueños de materiales caldas a menudo han considerado el impacto negativo que genera el proceso de desinfección riguroso que se ha implementado debido a la pandemia.

Teniendo en cuenta que la empresa no tiene programas ambientales, no tuvo que realizar reestructuración de los mismos en tiempos de pandemia y no se tiene información del impacto

ambiental que se genera por medio de la actividad económica, durante la crisis presentada por la COVID 19 la empresa ofreció a sus clientes productos amigables con el medio ambiente como las pinturas VOC.

## **9 Conclusiones y recomendaciones**

El proyecto de investigación permitió evidenciar que Materiales Caldas cuenta con una adecuada gestión resiliente socialmente responsable desde el punto de vista de sostenibilidad y centrado en la visión ASG en tiempos de pandemia COVID-19; realizando programas que impulsa el crecimiento organizacional como un ejemplo a seguir para las demás empresas del sector. Es importante aclarar que la recolección de la información surgió de diálogos en donde los administrativos dan a conocer sus puntos de vista.

Como resultado del análisis realizado, se concluye que la empresa carece en conocimientos básicos sobre la RSE que la pueden ayudar a mejorar la visión que tienen sobre esta y los procesos socialmente responsables que se llevan a cabo, pero también evidenciamos una serie de valores resilientes generados a raíz del impacto contextual causado por la pandemia COVID 19. Sin embargo, aunque la empresa ha demostrado su interés en el desarrollo de procesos de buen gobierno en el ámbito de la RSE, estos han sido implementados y gestionados de forma empírica, por lo que aun no se han estipulado o plasmado en documentos que permitan que sean no solo más óptimos, sino que también se pueda llevar un control sobre ellos.

Actualmente, la pirámide jerárquica de la empresa está bien definida, pero lo más relevante es que se debe los rangos más altos son flexibles, atienden y escuchan a los colaboradores y clientes, teniendo en cuenta sus opiniones e ideas para generar bienestar según las necesidades y contingencias. Lo cual demuestra que la comunicación dentro de la empresa se da de forma asertiva en búsqueda de procesos socialmente responsables.

Se encontró además, algunas situaciones que son contraproducentes para la empresa entre ellas la falta de control en los procesos que se consideran socialmente responsable implementados en

tiempos de pandemia; no obstante para el buen funcionamiento y compromiso con la RSE se aconseja establecer un instrumento que ayude a medir los costos de estas actividades para hacer inversiones sociales, pues se debe resaltar que lo que no se mide no se puede controlar, y aunque la empresa practique la RSE de forma empírica debe de implementar herramientas de control.

Desde el punto social, es evidente el buen sentido de responsabilidad de la empresa en tiempos de COVID con sus stakeholders tanto internos como externos preocupándose por su entorno, asimismo, demuestra dar un manejo adecuado de los recursos para favorecerlos y no que no se vean afectados por la situación actual.

Materiales caldas tienen claro la importancia de los clientes para la empresa, se muestran interesados en fortalecer lazos, buscando el bienestar de ellos y sus familias, en este sentido se han implementado estrategias para poder llegar a ellos tratando de generar el menor riesgo posible, es evidente la adaptación positiva que ha tenido la empresa a las herramientas de marketing como las redes sociales.

Dentro de la implementación de los procesos se da un sentido recíproco, no solo frente a la comunidad que vio crecer a la empresa, también frente a la ciudad, se nota el interés de Materiales Caldas por ayudar, ya que se puede observar el compromiso de la empresa con fundaciones de la comuna, como lo son Fundación niños contra la pobreza y Fundación Huertas Urbanas, y la participación por medio de patrocinios en eventos de sensibilización la ciudad como lo fue el Festival no más Jóvenes para la Guerra.

En cuanto a lo ambiental, la empresa se ha interesado por distribuir algunos productos que son amigables con el medio ambiente; sin embargo, es de suma importancia que la empresa desarrolle programas de RSE comprometiéndose más con sus prácticas con el ecosistema, impulsando procesos de sensibilización tanto para colaboradores como clientes, teniendo en cuenta el buen manejo de recursos, tratamiento de desperdicios y contaminantes, manejo de escombros y conciencia sobre el calentamiento global. Asimismo, hacer un análisis de los proveedores, para seleccionar empresas que estén con una filosofía sostenible.

## Referencias

- Aguilera, A., & Becerra, D. (2015). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, 32, 1–26.
- Aldrich, H; Mindlin, S. (1978). *Uncertainty and dependence: two perspectives on environment*.
- Aldrich, H. (1979). *Organization and environment*.
- Allamand, M. &. (2016). *Innovación Social en Latinoamerica*.
- Argandoña, A. (1998). *La teorí de los Stakeholders y el bien Común*.
- Arias, J. L. (2010). Revista Fierros Edición 14. *Revista Fierros Edición 14*.  
[https://issuu.com/axiomaweb/docs/fierros\\_14](https://issuu.com/axiomaweb/docs/fierros_14)
- Basuki, K. (2019). Plan de Rspnsabilidad Social. *ISSN 2502-3632 (Online) ISSN 2356-0304 (Paper) Jurnal Online Internasional & Nasional Vol. 7 No.1, Januari – Juni 2019 Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta*, 53(9), 1689–1699.
- Bericat, E. (1998). La Integración de los Métodos Cuantitativo y Cualitativo en la Investigación Social: Significado y Medida. In *Ariel Sociología*.
- Cancino del Castillo, C., & Morales Parragué, M. (2008). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Serie Documento Docente N°1*.  
[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino\\_Morales\\_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino_Morales_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Caravedo, B. (1998). La responsabilidad social de las empresas privadas en el Perú. *Perú. Editorial Sase: Servicios Para El Desarrollo.*, 1–91.
- Cardona, D. A. (2016). La responsabilidad social empresarial. Concepto, evolución y tendencias. *Gestión y Desarrollo Empresarial*.
- Carroll, A. B. (2017). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Corporate Social Responsibility, January*, 37–45. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>

- Chacón, M. (2006). *La Enseñanza reflexiva en la formación de estudiantes de pasantías de carrera básica integral (Tesis Doctoral)*.
- Corredor, O. (2008). *Beneficios tributarios que se pueden aprovechar*. 28 de Febrero.
- Creswell. (2003). *Diseño de investigación: enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos*.
- Deloitte. (2021). *Desmitificando las inversiones de impacto*.
- Electric, S. (2010). Revista Fierros Edición 14. *Revista Fierros Edición 14*.
- Esan. (2020). *Gestión Resiliente*.
- Europea, C. (2001). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. 11, □□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□ □□□□□□ □□□□□□□□.
- Fajardo, Constanza; Tarapuez, Edwin; Romero, M. (2011). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el Quindío (Colombia). Caracterización de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las medianas y grandes empresas del Quindío*.
- Fernández, R. (2009). *Responsabilidad social corporativa: Una nueva cultura empresarial*.
- Garriga, Elisabet; Mele, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 57–71.
- González Elsa. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, II(17), 205–224.
- González, R. A., & D'Ancona, M. A. C. (1997). Metodología Cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social. *Reis*, 80, 240. <https://doi.org/10.2307/40183928>
- Guerrero-chanduv, D. (2016). *Dante Guerrero-Chanduví*.
- Guitart, L. (2005). la ruptura de la cadena de valor en el sector de la construcción representa un riesgo constante para las empresas y su economía. *La Ruptura de La Cadena de Valor En El Sector de La Construcción Representa Un Riesgo Constante Para Las Empresas y Su*

*Economía.*

Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Sexta edición.*

Hannan, M; Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929–964.

Hern, H. G. (2015). *Responsabilidad Social Empresarial , Zona Urbana Del Distrito De Barranquilla : Estudio Etnografico I Corporate Social Responsibility in the Urban Area of the District of Barranquilla : an Ethnographic Study.* 36(2), 9–18.

Hernandez, S. (2010). Revista Fierros Edición 14. *Revista Fierros Edición 14.*  
[https://issuu.com/axiomaweb/docs/fierros\\_14](https://issuu.com/axiomaweb/docs/fierros_14)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la investigación.*

Hirpa, F. A., Hopson, T. M., De Groeve, T., Brakenridge, G. R., Gebremichael, M., & Restrepo, P. J. (2013). Upstream satellite remote sensing for river discharge forecasting: Application to major rivers in South Asia. *Remote Sensing of Environment*, 131, 140–151.  
<https://doi.org/10.1016/j.rse.2012.11.013>

Jaramillo, Ju. G. C. (2007). Evolución histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social. *Semestre Económico*, 10(20), 87–102.

Jones. (1980). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA-EXPLORATORIA SOBRE LOS CONCEPTOS DE RSE Y RSU.*

José Fernández, A. bajo. (2012). *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad.*

Julian Perez Porto y Maria Merino. (2014). *Definición de Responsabilidad Social.* Definición de Responsabilidad Social. <https://definicion.de/responsabilidad-social/>

Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones.*

Marin, Antonio; García, P. (2002). *Sociología de las organizaciones.*

- Martínez Crespo, J. (2005). Administración y organizaciones: su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8(16), 67–97.
- McWilliams, A., Siegel, D. y Wright, D. (2006). “*Introduction by Guest Editors Corporate Social Responsibility: International.*”
- Mejía, C. V. (2017). *Competitividad y desarrollo humano en el eje cafetero.*  
<https://publicaciones.autonoma.edu.co/index.php/anfora/article/view/222>
- Meredith Peñuela. (2019). SODIMAC RECIBE CERTIFICACIÓN EDGE POR GESTIÓN AMBIENTAL. *SODIMAC RECIBE CERTIFICACIÓN EDGE POR GESTIÓN AMBIENTAL.* <https://fierros.com.co/noticias/sodimac-recibe-certificacion-edge-gracias-a-gestion-ambiental/>
- Morgan, G. (1989). *Imágenes de las organizaciones.*
- Pereira. (2011). *Alcance.*
- Política, S., Deporte, D. E. L., & Marie, J. (2014). *Asesor intelectual en colombia - jose orlando melo naranjo investigador en estudios latinoamericanos y pensamiento universal editorial: universidad nacional autonoma e independiente de mexico (unad) facultad de estudios a distancia - 2014.* 1–2.
- Razeg, F. C. (2010). Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 119–130. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(10\)70137-6](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(10)70137-6)
- Restrepo, M. R., Calderón, constanza L. F., & Chamorro, E. T. (2011). *Caracterización de la responsabilidad social empresarial (rse) en las medianas y grandes empresas del Quindío.*  
<https://revistas.ugca.edu.co/index.php/sophia/article/view/134>
- Sancho, J.M; Hernández, F; Carbonell, J; Tort, A; Sanchez, E. S. (1998). *Aprendiendo de las innovaciones en los centros.*
- Santa, L., Tello, B., & Baque, R. (2019). *Nuevas tendencias en educación, ciencia, tecnologías y sociedad.*
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*

(Seventh ed). Pearson Education Limited.

Sen, A. (2013). Congreso Internacional de Responsabilidad Social. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.

Sumar Consultores S.A.S. (2021). *¿Cómo entender la responsabilidad social y el desarrollo sostenible?* <http://www.sumar.com.co/como-entendemos-la-rse-y-el-desarrollo-sostenible>

Tashakkori & Teddlie. (2010). *Enfoque y Alcance*.

Vaca, Rosa; Moreno, María; Riquel, F. (2007). Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional. *Revista Conocimiento, Innovación y Emprendedores.*, 3130–3143.

Verswyvel, C. (2010). Revista Fierros Edición 14. *Revista Fierros Edición 14*.  
[https://issuu.com/axiomaweb/docs/fierros\\_14](https://issuu.com/axiomaweb/docs/fierros_14)

Yepes, G. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial, Fundamentos y Aplicación en las organizaciones de hoy*.

Yin, R. (1994). Investigación sobre Estudios de Casos. Diseño y Métodos. *Applied Social Research Methods Series*, 5, 1–35.

## Anexos

### Anexo 1. Instrumento de recolección de información

<b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b>			
<b>CUESTIONARIO DEL PROYECTO “GESTIÓN RESILIENTE SOCIALMENTE RESPONSABLE DE MATERIALES CALDAS EN TIEMPOS DE COVID-19”</b>			
De participación en el cuestionario como parte del proceso de recolección de datos en la investigación que tiene como objetivo general: Diagnosticar la gestión resiliente de Responsabilidad Social Empresarial de Materiales Caldas, para conocer su adaptación desde el punto de vista de sostenibilidad en tiempos de COVID-19.			
<b>Objetivos específicos:</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>● Describir la situación actual, las vulnerabilidades y repercusiones ambientales, sociales y de gobernanza de Materiales Caldas derivadas de los efectos de la pandemia COVID-19.</li><li>● Comprender el rol y concepciones de responsabilidad social de directivos en tiempos de crisis.</li><li>● Caracterizar las prácticas (reacciones) de RSE implementadas en la organización desde la visión de buen gobierno, social y ambiental para tener una mayor resiliencia y afrontar las difíciles circunstancias.</li></ul>			
<b>DECLARO</b>			
Que el estudiante inscrito en el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Manizales solicitó mi autorización para participar en la investigación adelantada. Y soy conocedor/a de que la participación se hará a través de un cuestionario; además al indicar SI en el consentimiento informado acepto que los resultados de la investigación sean utilizados de manera que el investigador considere conveniente para los propósitos académicos del proyecto y que se mantendrá la absoluta confidencialidad de mis respuestas.			
En constancia de lo anterior:			
Acepto:			
SI	X	NO	
<b>Nota: El equipo directivo (Propietarios y administrador) dieron el consentimiento informado.</b>			

## INSTRUCCIONES

1. Responda cada una de las preguntas en base al conocimiento como directivo de la organización.
2. Las preguntas están divididas en tres tipos, al inicio abiertas, después de diagnóstico y por último se responden según una Escala de Likert donde, califique de 1 a 5, siendo uno la calificación más baja y cinco la más alta: **1 (No / Totalmente en desacuerdo) 2 (Casi nunca / En desacuerdo) 3 (Ocasionalmente / Ni acuerdo ni en desacuerdo) 4 (A menudo / De acuerdo) 5 (Si / Totalmente de acuerdo).**

### 1) **Comprender el rol y concepciones de responsabilidad social de directivos en tiempos de crisis**

1. ¿Qué piensa sobre la responsabilidad de la organización con su entorno?
2. ¿Cómo califica la Responsabilidad de la organización con su entorno?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Cómo participa en las decisiones de inversión social o ambiental de la organización?
4. ¿Cuál es su rol dentro de los procesos socialmente responsables?
5. ¿Considera que las acciones de responsabilidad social afectan la rentabilidad de la organización?

### 2) **ASPECTOS SOBRE LA VISIÓN DE BUEN GOBIERNO DE LA RSE - (GESTIÓN RESILIENTE)**

6. **¿Cómo evaluaría el nivel de impacto en el volumen de ventas o en los ingresos que ha sufrido su empresa por la posible interrupción de las operaciones comerciales en consecuencia del COVID-19?**
  - Alto
  - Medio
  - Bajo
  - No se aplica
7. **¿Cómo está operando su empresa?**
  - En sitio al 100%
  - 50% en sitio, 50% teletrabajo
  - Mayor cantidad de personal en teletrabajo
  - No está Operando
8. **¿Cuánto tiempo le ha llevado a su empresa adaptarse a la nueva normalidad?**
  - Menos de un mes.
  - entre 1 y 2 meses
  - entre 3 y 4 meses
  - más de 5 meses
9. **La empresa cuenta con acceso a fuentes propias, alternativas o externas de financiamiento para ayudar a recuperarse del COVID-19**
  - Fuentes propias (por ejemplo, dinero en efectivo, ahorros en título, depósitos bancarios)
  - Recibió apoyo de subsidios públicos para pagar a sus empleados.
  - Préstamos o líneas de créditos de bajo interés con un amplio período de gracia.
  - Fideicomiso de donaciones de agentes públicos y privados que prestaron asistencia durante la pandemia.

- Beneficios tributarios para reactivar el sector económico.
- Recursos de entidades para nuevas a alternativas de negocio
- **Menciones de quién recibió apoyo.** \_\_\_\_\_

10. La organización ha tenido dificultades para el abastecimiento de artículos debido a la recesión causada por el covid 19. ¿Cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. El flujo de efectivo fue insuficiente para mantener el personal y las operaciones comerciales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Los clientes/usuarios se han visto afectados y la demanda tuvo una disrupción siendo menor que lo habitual.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Cambió la forma de realizar sus operaciones comerciales o la prestación de servicios para protegerse. ¿Cómo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Implementó políticas enfocadas en mejorar la cultura organizacional en base a valores socialmente responsables tras la pandemia. ¿Cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. En tiempos de pandemia la organización vio la necesidad de vincular una política, estrategias o desarrollar buenas prácticas socialmente responsables. ¿Cuál/es?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Cuenta con un plan para asegurar la continuidad de las operaciones plasmado por escrito.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Estableció un modelo de funcionamiento lo suficientemente resiliente (flexible-adaptable) para evaluar los posibles riesgos y recuperarse de su impacto.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. En tiempos de pandemia reestructuró los procesos de presupuesto y planificación para reducir los costos, tanto a corto como a mediano plazo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Estableció un equipo o comité de gestión de crisis por la situación adversa para gestionar los efectos de la liquidez a corto plazo y poner en marcha las contramedidas adecuadas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. La organización realizó procesos de I+D+i necesarios para afrontar los retos de la pandemia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. La organización tuvo la capacidad de flexibilizar, cambiar o modificar sus líneas de negocio o investigación. ¿Cuales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. La organización gestiona la información y conocimiento por medio de metodología y herramientas tecnológicas ¿Cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Frente a la situación, informó a sus colaboradores sobre decisiones críticas que se podrían tomar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. Prestó asistencia durante la pandemia con donaciones directas o indirectas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. Logró asegurar una financiación sostenible o unas reservas de efectivo estables.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 3) Aspectos sobre la visión social de la RSE

26. ¿Cómo evaluaría el nivel de impacto social o retribución a la comunidad de su sector durante la pandemia?

- Alto
- Medio
- Bajo
- No se aplica

**27. Número total de trabajadores antes de la COVID-19 al 31 de diciembre del 2019 (contratación directa y por servicios temporales):**

- 1-10
- 11-50
- 51-200
- 201 o más

**28. Número total de trabajadores durante de la COVID-19 con corte al 31 de diciembre del 2020 (contratación directa y por servicios temporales):**

- 1-10
- 11-50
- 51-200
- 201 o más

**29. ¿Durante los tiempos de covid 19, la organización realizó despidos?**

- 0
- 1-10
- 11-50
- 51-200
- 201 o más

**30. ¿En qué porcentaje sus empleados han sido infectados por COVID- 19?**

- 1-10%
- 21-40%
- 41-65%
- 66-100%

**31. ¿Cuál ha sido el porcentaje de ausentismo en tiempos de pandemia?**

- 1-10%
- 21-40%
- 41-65%
- 66-100%

**32. La empresa implementó acciones propias o gremiales para aportar a la reactivación del sector. ¿cuáles?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**33. La organización voluntariamente realiza inversión en programas de apoyo, protección, prevención en salud y pausas activas. ¿cuáles?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**34. La organización voluntariamente realiza inversión en programas de Educación (Formación y capacitación) ¿cuáles?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35. La organización voluntariamente realiza inversión en programas que fomenten la sana convivencia ¿cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36. La organización voluntariamente realiza inversión en programas de apoyo económico a fundaciones u organizaciones sociales. ¿cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

37. La organización voluntariamente realiza inversión en programas para incentivar la Generación de empleo. ¿cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. La organización asume, aportó o ayudó a sus colaboradores para amortiguar los gastos producidos por la pandemia. ¿cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

39. Califique el desempeño de los colaboradores en el teletrabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

40. La organización asegura el bienestar de los colaboradores y sus familias en caso de crisis.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

41. La organización implementó canales de comunicación y negociación durante la pandemia para atender las inconformidades presentadas por los grupos de colaboradores organizados (sindicatos o gremios) ¿cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

42. La organización toma precauciones para ayudar al control del COVID-19 en el sitio de trabajo. ¿cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

43. la organización implementa mecanismos para evitar desplazamientos en tiempos de COVID-19 ¿cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

44. Capacita a los colaboradores en el cuidado personal sobre cómo protegerse de un posible contagio.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

45. La organización implementa protocolos de aislamiento preventivo y obligatorio en caso de confirmar la presencia del COVID-19 en un colaborador para hacer cerco epidemiológico y evitar la propagación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 4) Aspectos sobre la visión Ambiental de la RSE

46. ¿Cómo evaluaría el nivel de impacto ambiental de su empresa durante la pandemia?

- Alto
- Medio
- Bajo
- No se aplica

47. La organización implementa estrategias o programas ambientales antes de la pandemia ¿Cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

48. El confinamiento por COVID-19 ha causado reducción en la emisión de contaminantes en el sector

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

49. El confinamiento por COVID-19 ha causado reducción en el consumo servicios públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

50. Ha considerado la repercusión que tienen los químicos que se utilizan a diario para la desinfección.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

51. La organización tuvo que restaurar los programas ambientales. ¿Cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

52. En época de covid-19 la organización redujo las presiones sobre el medio ambiente promoviendo el uso sostenible de los recursos y la protección de los ecosistemas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

53. Las actividades que estaban aplicando para la reducción de la contaminación ambiental, se están viendo afectadas por la pandemia o al contrario fue un beneficio.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

54. Realiza programas que contribuyan a generar una ciudad inclusiva, segura, resiliente y sostenible. ¿Cuáles?  
(ODS 11)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

55. Durante la crisis del Covid 19 ha enfocado su modelo de negocio a ofrecer productos o servicios amigables con el medio ambiente. ¿Cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

56. La organización invierte en infraestructura verde, tecnología verde, limpia o ambiental para combatir el cambio climático y sus efectos. ¿Cuáles? **(ODS 13)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

57. La organización ha invertido en energía segura, sostenible y moderna como lámparas de bajo consumo, con contenido bajo o nulo de mercurio. **(ODS 7)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

58. Invierte en procesos de purificación o reutilización de agua. **(ODS 14)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

59. Cuenta con refrigerantes que no tienen CFC (clorofluorocarbonos, muy nocivos para el medio ambiente)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

60. La organización ha implementado nuevas estrategias ambientales en tiempos de pandemia. ¿Cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

61. Participa en convenios, asociaciones o alianzas con organizaciones para promover la Educación Ambiental en el sector. ¿Cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

62. Genera empleos verdes dirigidos a reducir las presiones sobre el capital natural a través de su protección, conservación y aprovechamiento sostenible en todo proceso de producción de un bien o servicio

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

63. Cuenta con programas que promueven el uso de transporte seguro y sostenible de sus colaboradores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

64. Cuentan con programas relacionados a la sostenibilidad de las cuencas hidrográficas. **(ODS 14)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

65. Cuenta con programas que promueven el aire limpio para lograr comunidades habitables en su sector.  
(calefacción, calderas, climatización y otros) **(ODS 13)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---