



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Caracterización y evaluación del impacto social de un proyecto agroindustrial. Una aproximación desde el enfoque ético de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Leonardo Andrés Paipilla Pardo

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración y Contaduría Pública
Bogotá, Colombia
2018

Caracterización y evaluación del impacto social de un proyecto agroindustrial. Una aproximación desde el enfoque ético de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Leonardo Andrés Paipilla Pardo

Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magíster en Administración

Directora:

Ph.D., Nohra León Rodríguez

Línea de Investigación:

Responsabilidad Social Empresarial

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración y Contaduría Pública

Bogotá, Colombia

2018

A Nathalya, mi esposa, quien ha sido luz y compañía durante este largo camino.

A mi familia, por su apoyo incondicional y por comprender mi ausencia.

A la Academia, por forjar en mí un pensamiento crítico.

Agradecimientos

A la comunidad de Mapiripán por ser ejemplo de fortaleza. A la Profesora Nohra León Rodríguez por la orientación recibida y su acompañamiento durante el proceso de investigación. A la empresa Poligrow Colombia S.A.S. y la Fundación Poligrow por abrir sus puertas a esta iniciativa. A Andrea González Cárdenas, Myriam Martínez Cárdenas y Willy Arroyo Correa de Fedepalma por apoyar este proyecto. A los colaboradores de Fedepalma que orientaron algunos aspectos técnicos de esta investigación. A los profesores Mauricio Gómez Villegas y Luis Fernando Valenzuela Jiménez por sus observaciones e invaluables aportes.

Mi más sentido agradecimiento a mis compañeros de la Maestría, con quienes pude enriquecer mi visión de la vida y de la Administración. A Jonathan Ruíz Delgado y Catalina Pinilla Betancourt por su orientación profesional. A la Universidad Nacional de Colombia por contribuir a la construcción de nuestro país.

Resumen

El desarrollo de las actividades de las organizaciones y su impacto en la sociedad es un tema que ha venido consolidándose como campo de estudio dentro de las Ciencias de la Gestión, siendo la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) el área encargada de abordar la relación empresa-sociedad. En ese sentido, el presente trabajo busca realizar la caracterización y la evaluación del impacto social de una organización sobre la comunidad en la que desarrolla sus actividades desde los planteamientos promovidos por el enfoque ético de la RSE. Para ello, se lleva a cabo una investigación de corte cualitativo a través del método estudio de caso, la cual tendrá como objetos de estudio una empresa agroindustrial localizada en Mapiripán (Meta) y la comunidad residente de este municipio. Los resultados del estudio señalan diversos impactos generados por la empresa estudiada sobre la comunidad local como resultado de su operación y de la gestión de su modelo de RSE.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial (RSE), enfoque ético de la RSE, impacto social, agroindustria palmera, sostenibilidad.

Abstract

The development of the activities of organizations and their impact on society is an issue that has been gaining momentum as a field of study within Management Sciences. In this context, Corporate Social Responsibility (CSR) becomes the field in charge of analyzing the relationship business-society within Management studies. Therefore, this work seeks to characterize and evaluate the social impact of an organization over the community where its operations are carried out, based on an ethical approach to CSR. With this purpose, a qualitative research is performed through the case study methodology, whose object of study is an agribusiness company located at Mapiripán – Meta (Colombia) and the local community. Results show diverse impacts over the community derived from the company's operations and its CSR management model.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), ethical approach to CSR, social impact, oil palm agribusiness, sustainability.

Contenido

	Pág.
Resumen	IX
Abstract	X
Lista de figuras	XIII
Lista de tablas	XIV
Introducción	1
1. Responsabilidad Social Empresarial: antecedentes y aportes teóricos	6
1.1 Construyendo el concepto de Responsabilidad Social Empresarial	7
1.2 Evolución del concepto de RSE	12
1.3 Enfoques de la RSE	20
1.3.1 El enfoque instrumental.....	22
1.3.2 El enfoque político.....	29
1.3.3 El enfoque integrador	33
1.3.4 El enfoque ético	38
1.4 Conclusiones del capítulo	45
2. La agroindustria de la palma de aceite en Colombia	47
2.1 Sobre la palma de aceite	49
2.1.1 Usos del aceite de palma	50
2.1.2 Comercialización de los productos de la agroindustria	52
2.1.3 Conflictos ambientales y sociales en torno al cultivo	53
2.2 La agroindustria colombiana de la palma de aceite	57
2.2.1 Las zonas palmeras	60
2.2.2 Los actores del negocio	66
2.2.3 Los desafíos de la palmicultura colombiana	69
2.3 Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en el sector palmero colombiano.....	71
2.3.1 Gestión de la RSE en la empresa A	72
2.3.2 Gestión de la RSE en la empresa B	74
2.3.3 Gestión de la RSE en la empresa C	76
2.4 Conclusiones del capítulo	79
3. Un acercamiento a la evaluación de impacto social	81
3.1 Generalidades de la evaluación de impacto social.....	82
3.2 ¿Qué es impacto social?	85
3.3 Metodologías para la evaluación de impacto social	87

3.3.1	Metodología de la Comisión Europea	88
3.3.2	Metodología del Banco Mundial	91
3.3.3	Metodología de la Asociación Internacional de Evaluación de Impactos – IAIA 93	
3.4	Indicadores para la evaluación de impacto social	96
3.5	Conclusiones del capítulo	98
4.	Caracterización y evaluación del impacto social de un proyecto agroindustrial: el caso de Poligrow Colombia S.A.S	99
4.1	Mapiripán: caracterización y entorno social	100
4.1.1	Generalidades	102
4.1.2	Contexto social y económico	104
4.2	El proyecto agroindustrial de Poligrow Colombia S.A.S.....	108
4.2.1	Gestión de la RSE en Poligrow S.A.S.	112
4.3	Aspectos metodológicos de la investigación.....	117
4.3.1	Problema de investigación	117
4.3.2	Problemática de investigación	118
4.3.3	Justificación del estudio	118
4.3.4	Pregunta de investigación.....	119
4.3.5	Objetivos.....	119
4.3.6	Diseño metodológico del caso	119
4.3.7	Marco de referencia del estudio	121
4.4	Análisis de resultados.....	122
4.4.1	Caracterización de la muestra	122
4.4.2	Impactos económicos	124
4.4.3	Impactos sociales	126
4.4.4	Impactos ambientales	130
4.5	Discusión de los resultados	132
4.6	Conclusiones del capítulo.....	135
5.	Conclusiones generales	136
6.	Referencias bibliográficas.....	139
7.	Anexos.....	155
	Anexo 1. Objetivos del desarrollo sostenible.....	155
	Anexo 2. Beneficios nutricionales del aceite de palma	157
	Anexo 3. Instrumento tipo entrevista empleado para la recolección de información de funcionarios de la empresa Poligrow Colombia S.A.S.....	158
	Anexo 4. Instrumento tipo entrevista empleado para la recolección de información de los habitantes de Mapiripán.	159
	Anexo 5. Nube de palabras obtenida a partir de la codificación y análisis de las entrevistas realizadas.	162

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1.1. Clasificación por niveles de las iniciativas para la divulgación de información sobre gestión de la información de RSE.....	17
Figura 1.2. La RSE como ventaja competitiva de las organizaciones.	26
Figura 1.3. Marco de la Ciudadanía Global Corporativa.	32
Figura 1.4. Modelo piramidal de la RSE.....	36
Figura 2.1. Ubicación geográfica de los cultivos de palma de aceite en el mundo.	50
Figura 2.2. Rendimiento de los cultivos de las principales semillas oleaginosas.....	51
Figura 2.3. Conflictos ambientales y sociales relacionados con el cultivo de palma de aceite a nivel mundial.	54
Figura 2.4. Áreas sembradas con palma de aceite a nivel nacional y por zona palmera.....	59
Figura 2.5. Distribución geográfica de los cultivos de palma en la zona norte.....	61
Figura 2.6. Distribución geográfica de los cultivos de palma en la zona central.	62
Figura 2.7. Distribución geográfica de los cultivos de palma en la zona oriental.	64
Figura 2.8. Distribución geográfica de los cultivos de palma en la zona suroccidental... ..	65
Figura 2.9. Cadena de valor de la agroindustria palmera colombiana.....	66
Figura 3.1. Fases para la evaluación y la gestión de impacto propuestas por la CE.	90
Figura 4.1. Ubicación de Mapiripán dentro del departamento del Meta.	101
Figura 4.2. Límites geográficos de Mapiripán.	102
Figura 4.3. Estructura poblacional de Mapiripán por sexo y grupos de edad.	105
Figura 4.4. Participación de los productos agrícolas en Mapiripán.....	107
Figura 4.5. Estructura organizacional de Poligrow Colombia S.A.S.	109
Figura 4.6. Etapas del procedimiento de investigación.	120
Figura 4.7. Composición de la muestra por género y rango de edad.	123
Figura 4.8. Impactos económicos asociados a la empresa Poligrow Colombia S.A.S. de acuerdo con los entrevistados.	125
Figura 4.9. Impactos sociales asociados a la empresa Poligrow Colombia S.A.S. de acuerdo con los entrevistados.	129
Figura 4.10. Impactos ambientales asociados a la empresa Poligrow Colombia S.A.S. de acuerdo con los entrevistados.	131

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1.1. Algunas definiciones del concepto de RSE.	10
Tabla 1.2. Comparación entre iniciativas para la divulgación de información sobre gestión de la información de RSE.	18
Tabla 1.3. Enfoques teóricos sobre la RSE.	21
Tabla 1.4. Iniciativas de responsabilidad social desde la estrategia de marketing.	27
Tabla 1.5. Prácticas de responsabilidad social desde las corrientes teóricas del enfoque instrumental de la RSE.	29
Tabla 1.6. Prácticas de responsabilidad social desde las corrientes teóricas del enfoque político de la RSE.	32
Tabla 1.7. Modelo de desempeño social corporativo de Wartick & Cochran.	37
Tabla 1.8. Modelo de desempeño social corporativo de Wood.	37
Tabla 1.9. Prácticas de responsabilidad social desde las corrientes teóricas del enfoque integrador de la RSE.	38
Tabla 1.10. Stakeholders y sus intereses frente a la organización.	40
Tabla 1.11. Dimensiones del desarrollo sostenible y sus objetivos fundamentales.	43
Tabla 1.12. Prácticas de responsabilidad social desde las corrientes teóricas del enfoque ético de la RSE.	44
Tabla 3.1. Métodos de evaluación propuestos por el Banco Mundial.	92
Tabla 3.2. Fases y tareas para la EIS según la propuesta de la IAIA.	94
Tabla 4.1. División político-administrativa de Mapiripán.	103
Tabla 4.2. Índice de Pobreza Multidimensional de Mapiripán calculado a 2005.	106
Tabla 4.3. Caracterización de la muestra por actividad económica y tiempo de residencia.	123

Introducción

Desde mediados del siglo XX, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha suscitado grandes debates en el mundo de las organizaciones en cuanto a su papel dentro del desarrollo de la actividad empresarial y los impactos de esta en el entorno (Garriga & Melé, 2004). Este concepto adquirió gran importancia en la economía mundial debido a la proliferación de los mercados globales, los cuales han originado un grado de complejidad cada vez mayor en la manera de hacer negocios así como una creciente demanda por transparencia en el actuar de las organizaciones (Jamali & Mirshak, 2007).

Actualmente, la RSE es un campo de estudio sobre el cual se han construido un buen número de teorías, aproximaciones, enfoques y metodologías que pretenden proporcionar una mejor comprensión de este fenómeno organizacional y dar cuenta de su importancia para las organizaciones (Bigné, Alvarado, Currás, & Rivera, 2010; Garriga & Melé, 2004; Lee, 2008; Lockett, Moon, & Visser, 2006; Owen, 2008).

A pesar de los avances en la consolidación de la RSE como campo de estudio y de los esfuerzos por llegar a un consenso sobre su conceptualización teórica, esta sigue funcionando bajo los supuestos de múltiples enfoques y un sin número de definiciones promulgados por las organizaciones, la academia y otros agentes involucrados (Barrena-Martínez, López & Romero-Fernández, 2016; Sheehy, 2014). La falta de claridad en la concepción misma de la RSE ha limitado su alcance en la práctica y desdibujado la naturaleza de la relación entre la empresa y la sociedad (Garriga & Melé, 2004), favoreciendo con ello la distorsión de este importante frente de acción del desempeño organizacional a partir de la desconfiguración de su significado desde lo teórico y de su papel desde lo práctico.

Considerando lo anterior, se evidencia que la conceptualización y práctica de la RSE en las organizaciones ha sido producto de la comprensión que se tenga sobre la relación empresa-sociedad (Carroll & Shabana, 2010; McMahon, 1986; Wood, 1991), propiciando

que las organizaciones hagan uso de la noción de RSE desde una perspectiva instrumental con el ánimo de hacer de esta una estrategia más para alcanzar sus objetivos económicos (Donaldson & Preston, 1995; Garriga & Melé, 2004; Windsor, 2001; Wood, 1991).

Esta visión instrumental de RSE, cuya finalidad está orientada en alcanzar los objetivos de tipo económico de los negocios y optimizar los beneficios de los inversionistas (ver Carson, 1993; Friedman, 1982), ha sido hasta épocas recientes el paradigma dominante en el desarrollo de este campo de la administración (Windsor, 2001), dejando de lado la importancia del relacionamiento de las organizaciones con su entorno. Por esta razón, se hace necesario aportar a la construcción de un enfoque integrador de los intereses sociales y ambientales en el comportamiento organizacional (Gómez-Villegas, 2010), promovido desde una concepción ética de la RSE (Freeman, 2002; González & García, 2006; UN Global Compact, 2014).

Teniendo en cuenta la importancia de la RSE para el mundo de los negocios, de acuerdo con información de la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (Fedepalma), durante los últimos años la agroindustria de la palma de aceite en Colombia ha buscado que la cadena de valor de este cultivo se desarrolle de manera sostenible desde las dimensiones social, ambiental y económica. Según Fedepalma (2013), en aquellos municipios donde la agroindustria de la palma de aceite se encuentra consolidada los indicadores relativos a los niveles de alfabetismo, escolaridad, asistencia escolar e ingresos han evolucionado de manera más favorable que en los municipios no palmeros del mismo departamento, evidenciando un entorno social aparentemente con mayores beneficios para dichas poblaciones. Al mismo tiempo, existen voces que dan cuenta de los efectos negativos generados por esta agroindustria a escala social y ambiental (Castiblanco, Etter & Ramirez, 2015; Khatun, Hazan-Reza, Moniruzzaman, & Yaakob, 2017; Savilaakso *et al.*, 2014), por lo cual se ha necesario analizar el desarrollo de la RSE en las organizaciones relacionadas con la palmicultura con el objetivo de maximizar las oportunidades de este negocio para sus grupos de interés y mitigar impactos desfavorables en su entorno social y ambiental.

Actualmente, existen plantaciones de palma de aceite en 152 municipios del país (Fedepalma, 2017a), las cuales se han convertido en una opción de vida para sus habitantes, una fuente de ingresos económicos para cada región y una herramienta para

el progreso del país (Fedepalma, 2016). No obstante, de acuerdo con estudios de impacto en zonas en las que el cultivo de palma de aceite se encuentra posicionado, algunas cifras relativas a indicadores socio-económicos señalan que los beneficios de esta agroindustria no son los esperados (Castiblanco, Etter & Ramirez, 2015a).

Durante el proceso de desarrollo de la agroindustria palmera en Colombia, esta ha hecho presencia en algunos de los municipios más apartados y olvidados del país, así como en regiones azotadas por el flagelo de la violencia, la presencia de grupos armados ilegales, el tráfico de drogas y la pobreza extrema; hechos que, sumados al abandono por parte del Estado, han configurado el entorno económico y social de estas regiones y las condiciones de vida de sus pobladores (Rodríguez-González, 2014).

Dentro de este difícil entorno, Mapiripán, en el departamento del Meta, ha sido uno de los municipios más fuertemente golpeados por la violencia y la influencia de grupos ilegales; pero también uno de los más privilegiados por la naturaleza. Este municipio enclavado en la región de la Altillanura colombiana es bañado por río Guaviare, el cual, además de brindarle una posición estratégica, lo ha dotado con tierras fértiles y aptas para el cultivo de yuca, arroz, caña de azúcar y una amplia variedad de frutas, así como zonas amplias para el desarrollo de la ganadería, la explotación minera y agroforestal y el desarrollo de cultivos agroindustriales como el de la palma de aceite (Alcaldía de Mapiripán, 2017).

Desde 2008 la empresa Poligrow Colombia S.A.S. ha venido desarrollando un proyecto agroindustrial en palma de aceite en el municipio de Mapiripán- Meta (Zona Oriental). Dicho proyecto se fundamenta en la sostenibilidad económica, ambiental y social, y busca traer consigo beneficios para la región y sus pobladores (Fedepalma, 2015). Hasta la fecha, de acuerdo con información de la organización Poligrow Colombia S.A.S. (2015), los resultados obtenidos tras el establecimiento de dicho proyecto han sido positivos desde una perspectiva social. Sin embargo, no se cuenta con suficiente información ni datos que permitan evaluar y medir el impacto a nivel social del establecimiento del proyecto agroindustrial de esta empresa en el municipio de Mapiripán.

Debido a la dinámica de la agroindustria palmera nacional se proyecta un incremento considerable en área cultivada con palma de aceite así como la consolidación de esta actividad durante los próximos años (Girón & Mahecha, 2015), lo cual, por ende,

aumentará el área de influencia de este cultivo. Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo pretende contribuir a la literatura existente sobre RSE en Colombia y además servir de referente para el diseño y puesta en marcha de programas de RSE dentro del sector palmicultor nacional desde un enfoque ético. Así mismo, el presente estudio busca abrir campos de investigación que propongan la adopción de una visión integral de la RSE en organizaciones dentro del sector agropecuario que pueda también hacerse extensiva a otros sectores.

En cuanto al impacto social de la implementación y desarrollo del proyecto palmero en la comunidad de Mapiripán, objeto de trabajo de esta investigación, se ha reportado información que da cuenta de un aumento en el nivel de ingresos de sus pobladores, la generación de empleo formal, la provisión de bienes y servicios públicos y un incremento en las tasas de escolaridad, entre otros (Fedepalma, 2015). No obstante, a la fecha, no se cuenta con estudios que permitan vincular el desarrollo de un modelo empresarial con una mejoría en la calidad de vida de los habitantes de la zona, así como tampoco evaluar el desempeño de su actividad y objeto social. Adicionalmente, no se conoce de estudio alguno dentro de la agroindustria palmera que haya tenido como objetivo analizar y medir el impacto de un proyecto de este tipo sobre una comunidad.

Con el fin de abordar la problemática antes mencionada, el presente trabajo tiene como objetivo analizar y evaluar el impacto social de un modelo empresarial dentro de una comunidad a partir de información relativa a indicadores sociales, ambientales y económicos. Para ello, se adopta una metodología cualitativa de tipo descriptivo a través del método de estudio de caso único, con lo cual se busca analizar a profundidad el fenómeno estudiado más que generalizar los resultados obtenidos.

Luego de la presente introducción, en la cual se da cuenta de la temática general de la investigación y su abordaje metodológico, se presenta el marco teórico sobre el cual se construye el sustento de la investigación en torno a tres ejes temáticos, tal como se describe a continuación.

El primer capítulo aborda las construcciones teóricas en torno a la consolidación de la RSE como campo interdisciplinario de conocimientos y teorías, a través de una aproximación histórica y conceptual sobre este campo de estudio. Adicionalmente, este apartado incorpora una caracterización de los diferentes enfoques de la RSE desde la

clasificación formulada por Garriga & Melé (2004) para dar cuenta del abordaje teórico del fenómeno y de sus manifestaciones como práctica organizacional. El capítulo concluye con la formulación de algunas conclusiones acerca de los principales temas tratados y su relación con los objetivos de la investigación.

El segundo capítulo ofrece un panorama general de la industria de la palma de aceite en Colombia y el mundo por medio de una caracterización de este modelo de negocio. En este se incorporan las generalidades de la agroindustria en cuanto a las características del cultivo, la comercialización de sus productos y los conflictos sociales y ambientales en torno a esta. Adicionalmente, este acápite incluye una caracterización detallada del negocio palmero colombiano y explora algunos casos de RSE al interior del sector. Por último, se presentan algunas conclusiones del capítulo.

El tercer capítulo ofrece una aproximación a la evaluación de impacto social por medio de una descripción de este campo de estudio de las Ciencias Sociales y de la presentación de algunas de las metodologías desarrolladas para la evaluación y medición de los impactos de proyectos. Las construcciones teóricas y metodológicas en torno a este frente de trabajo permiten la creación de un vínculo entre la evaluación de impactos y la medición del desempeño de los programas de responsabilidad social de una organización a la luz del enfoque ético de la RSE. El capítulo concluye con la formulación de algunas reflexiones sobre la temática tratada.

Luego de estos tres capítulos que constituyen el marco teórico de la investigación, este trabajo incorpora un cuarto capítulo en el que se desarrolla el estudio de caso propuesto. En este se incluye una caracterización de la comunidad y la organización objeto de estudio, junto con los aspectos metodológicos del caso. Los resultados de la investigación y su posterior discusión son presentados también en este capítulo.

Por último, el trabajo finaliza con la formulación de una serie de conclusiones generales, producto del análisis teórico de los temas tratados y de los resultados del caso, la presentación de las referencias bibliográficas y el apartado de anexos.

1. Responsabilidad Social Empresarial: antecedentes y aportes teóricos

Recientemente, las dimensiones social, ética y ambiental se han convertido en un tema de discusión dentro del campo de los negocios y las organizaciones, siendo la Responsabilidad Social Empresarial el área de la administración encargada de liderar este debate (Kolk, 2016). La dinámica del mundo organizacional contemporáneo ha demandado por parte de inversionistas, empresas, entidades, industrias y grandes conglomerados empresariales una visión cada vez más consciente del impacto de sus actividades en el entorno social y ambiental en el que se desempeñan, teniendo como referente la adopción de un comportamiento ético (Arnold & Valentin, 2013; González & García, 2006; Lozano & Soler, 2000; Sroka & Lőrinczy, 2015; Valentine & Fleischman, 2008). De esta manera, es evidente la necesidad de comprometer a los diferentes sectores de la economía, las instituciones y las organizaciones con programas que busquen contribuir con el desarrollo de la sociedad y la protección del medio ambiente (UN Global Compact, 2014).

Como parte de un enfoque integrador de la RSE, durante los últimos años se ha venido abordando ampliamente el paradigma del desarrollo sostenible de las actividades económicas desde tres pilares fundamentales: lo social, lo ambiental y lo económico (Garriga & Melé, 2004); fenómeno también conocido con el nombre de “modelo *triple bottom line*” (Elkington, 1997), el cual se ha convertido en un referente en el mundo de las organizaciones.

Es desde esta nueva visión de compromiso con el entorno, promovida a través de las nociones del desarrollo sostenible y las teorías éticas de la RSE, que las organizaciones han venido buscando alternativas para el diseño y ejecución de comportamientos

responsables que respondan no sólo a sus intereses económicos sino también a las expectativas de la sociedad frente a la ejecución de sus actividades desde las dimensiones social, ambiental y económica (Branco & da Silva, 2015; González & García, 2006; Kolk, 2016; Quarshie, Salmi & Leuschner, 2016; UN Global Compact, 2014), incorporando en su devenir un comportamiento ético organizacional que contribuya a consolidar un verdadero sentido de responsabilidad social en las organizaciones (Drover, Franczak & Beltramini, 2012).

A partir de estas nuevas características del entorno organizacional se hace relevante estudiar la dinámica de los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) llevados a cabo por organizaciones en Colombia, con el fin de determinar su impacto a nivel social y proponer recomendaciones para el relacionamiento de estas con su entorno.

El presente capítulo se encuentra organizado de la siguiente manera: *i)* primero, se abordarán algunas aproximaciones a la construcción de una definición de la RSE; *ii)* luego, se hará un breve recorrido por las principales contribuciones sobre el fenómeno desde distintos momentos del pensamiento en Ciencias de Gestión; *iii)* posteriormente, se presentarán los principales enfoques teóricos propuestos sobre la RSE, así como las prácticas comúnmente difundidas desde cada corriente del pensamiento; *iv)*, por último, se formularán algunas conclusiones sobre los temas tratados en el capítulo.

1.1 Construyendo el concepto de Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE), es un fenómeno que ha estado presente en el acontecer de las organizaciones por bastante tiempo y que ha jugado un papel relevante en la evolución de distintos sectores económicos y el desarrollo de las naciones. Al revisar la literatura sobre el tema, se pueden encontrar tantas definiciones como puntos de vista (Jamali & Mirshak, 2007; Sheehy, 2014). No obstante, existen particularidades sobre el fenómeno que varios autores abordan recurrentemente y que se han convertido en los pilares fundamentales de la RSE desde lo teórico (Garriga & Melé, 2004).

Definir el concepto de RSE es una tarea a la que han acudido cientos de académicos, investigadores, practicantes de las ciencias de la Gestión y agentes de las organizaciones, quienes se han encargado de realizar aportes para la construcción de una noción concreta sobre el tema (Jamali & Mirshak, 2007). Sin embargo, a pesar de las múltiples y diversas contribuciones en torno a este fenómeno organizacional, la RSE es considerada como un frente de acción organizacional aún en construcción, sobre la cual no existe un consenso claramente definido, ni desde la teoría ni desde la práctica (Arnold & Valentin, 2013; Barrena-Martínez *et al.*, 2016; Sheehy, 2014).

Para los escépticos hablar de responsabilidad social en el mundo de los negocios supone una contradicción y se trata tan solo de una estrategia empresarial para potenciar la obtención de riqueza a través de la creación de una imagen favorable del papel de las organizaciones en la sociedad (Clement-Jones, 2005). Para autores como Jackson & Nelson (2004), quienes creen posible que los negocios operen dentro de un marco ético, la RSE es un elemento clave para el desarrollo de las organizaciones y la conciliación de sus intereses económicos con los de las comunidades en donde operan, propendiendo por la generación de beneficios para ambos; estos autores llegan incluso a formular una serie de premisas para la obtención de ingresos a través del cumplimiento de principios de valor compartido¹ para todas las partes interesadas.

Archie B. Carroll, profesor e investigador estadounidense, ha sido tal vez uno de los académicos que más ha contribuido a la construcción de esquemas en torno a la conceptualización de la RSE (Jamali & Mirshak, 2007). Para Carroll, la RSE hacía parte de un modelo conceptual que denominaba “Desempeño Social Corporativo” (CSP por sus siglas en inglés), a través del cual es posible abordar cuatro dimensiones o tipos de responsabilidades: económicas, legales, éticas y discrecionales, las cuales, en conjunto, conforman las responsabilidades totales que subyacen a la organización (1979).

Desde una perspectiva normativa, de acuerdo con la norma ISO (2010) la RSE es el grupo de acciones emprendidas por una organización con el fin de aceptar su responsabilidad sobre los efectos de sus actividades en la sociedad y el medioambiente.

¹ El término valor compartido sería posteriormente popularizado por Michael Porter (Porter & Kramer, 2011) para referirse a la generación de valor de las empresas hacia la sociedad.

Por su parte, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés), define la RSE como el compromiso constante de las organizaciones por mostrar un comportamiento ético y contribuir al desarrollo económico de una región (lugar), mejorando al mismo tiempo la calidad de vida de sus colaboradores (empleados), sus familias, la comunidad local y la sociedad entera (Bustos, 2015).

Según lo establecido por la Comisión Europea, organización que representa los intereses de los países de la Unión Europea, la RSE es el compromiso de las organizaciones con integrar los intereses de la sociedad, el medio ambiente, sus clientes y las políticas de los derechos humanos, al desarrollo de sus operaciones y su estrategia como organización, manteniendo una cooperación cercana con las partes interesadas o *stakeholders* (Comission of the European Communities, 2006).

Para Sheehy, quien desarrolló una extensa revisión de literatura a través de la cual pudo analizar distintas nociones, la RSE es un fenómeno social de autorregulación de las organizaciones centrado en la reducción y mitigación de los daños ocasionados por su operación y orientado hacia la provisión de bienes públicos de interés comunitario. De acuerdo con este autor, tener una definición con un alcance claramente delimitado (como la que él propone), permitirá establecer un debate concreto sobre la normativa de RSE en las organizaciones, estableciendo qué se debe regular, cómo debe llevarse a cabo, con qué objetivo(s), quién estará a cargo de regular el proceso, qué recursos deben emplearse para tal fin y cómo deben distribuirse los costos y los beneficios del proceso (Sheehy, 2014). No obstante, a pesar del esfuerzo por concertar una definición, este autor reconoce que la tarea es más compleja de lo que parece y que lo verdaderamente importante es concertar una serie de prácticas de RSE bajo un marco organizacional común más que construir una definición específica.

A continuación, se presenta un esquema que sintetiza algunos de los aportes a la construcción del concepto de la RSE desde la teoría, incluyendo algunas de las contribuciones más destacadas y mayormente difundidas en la literatura (Tabla 1.1).

Tabla 1.1. Algunas definiciones del concepto de RSE.

Autor	Definición	Elementos clave
Eells & Walton (1961)	La RSE tiene que ver con los problemas que se surgen al observar la sombra que las empresas proyectan sobre el escenario social, así como los principios éticos que deben gobernar las relaciones entre la corporación y la sociedad.	Relacionamiento ético de las organizaciones (corporaciones) con su escenario social.
McGuire (1963)	La idea de las responsabilidades sociales supone que la corporación tiene no solo obligaciones económicas y legales, sino además algunos compromisos con la sociedad que van más allá de estas obligaciones.	Responsabilidades con la sociedad más allá de los compromisos legales y económicos.
Wartick & Cochran (1985)	El desempeño social corporativo (CSP) es la configuración de los principios de responsabilidad social, los procesos de sensibilidad social y las políticas, programas y resultados observables de las relaciones sociales de la empresa.	Impacto de las acciones de la empresa en la sociedad
Drucker (1994)	La primera responsabilidad de las empresas es mantenerse competitivas, activas, rentables y produciendo. Estas tienen también algunos compromisos sociales por el gran poder que acumulan.	Compromisos con la sociedad a partir del capital económico que acumulan las empresas.
Ángel (1996)	Las acciones de las organizaciones deben trascender lo económico a través de prácticas socialmente responsables, no sólo con sus trabajadores, sino con todos los agentes con los que se relaciona, con el medio ambiente y con la sociedad.	Responsabilidad con trabajadores, partes involucradas, el medioambiente y la sociedad.
De la Cuesta & Valor (2003)	Obligaciones y compromisos legales y éticos con los grupos de interés que surgen del desarrollo de la actividad económica de la empresa y su impacto en la sociedad y el entorno (impactos medioambientales, laborales, sociales y de derechos humanos.)	Compromisos con los grupos de interés a partir de los impactos generados por la empresa en su entorno social.
Lozano (2003)	Compromiso voluntario y explícito de las organizaciones frente a las expectativas de las partes interesadas en materia del desarrollo humano integral que permite asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales.	Compromiso voluntario con el desarrollo social de los grupos de interés que incorpora lo social, ambiental y económico

Schwalb & Malca (2004)	La RSE es una filosofía, una actitud o forma de ver la vida que implica tener en cuenta el efecto de nuestras acciones y decisiones sobre el entorno. La RSE no es más que la extensión de la responsabilidad individual que tiene todo ciudadano hacia su entorno físico y social.	Efecto de las acciones individuales en el entorno físico y social.
Zadek (2004)	La RSE no es más ni menos que los campos dentro de un proceso mediante el que las empresas renegocian y reorganizan las bases de responsabilidad con su entorno. Responde a las necesidades y expectativas de la sociedad.	Responsabilidad de las organizaciones con su entorno.
Porter & Kramer (2006)	La RSC debe hacer parte de la estrategia de la empresa y estar vinculada a su cadena de valor, aportando mejores oportunidades a la empresa y a la sociedad en general.	RSE como estrategia empresarial.
Martínez-Fajardo (2010)	La RSE implica un programa sostenible de largo plazo bajo la perspectiva de una sociedad capaz de conectarse a través de una red social y de promover incentivos, decisiones y acciones orientadas a disminuir los desequilibrios sociales y ambientales.	Programa de largo plazo para la disminución de brechas sociales.
Escamilla, Jiménez & Prado (2013)	Integración voluntaria por parte de la empresa, tanto en su forma de gobierno como de gestión, de las preocupaciones sociales, medioambientales, económicas y de los Derechos Humanos derivadas de las relaciones con los grupos de interés que se ven afectados por el desarrollo de su actividad económica.	Integración de la RSE con las formas de gobierno y de gestión de las organizaciones, conscientes de sus impactos en los grupos de interés

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura, siguiendo el esquema propuesto por Rojas *et al.* (2013).

Como se puede evidenciar a través de la literatura, un factor común en la concepción de la RSE es el compromiso que las organizaciones deben mostrar con el entorno al cual pertenecen. De la misma manera, un punto interesante a tener en cuenta es la relación que se propone con las partes interesadas o “*stakeholders*”, lo que propone una construcción más amplia de lo que referimos como responsabilidad social y que, al mismo tiempo, establece mayores y más complejos desafíos para la puesta en marcha de prácticas socialmente responsables; las cuales no sólo se limitan a las relaciones de una organización con sus colaboradores y la comunidad en la que desarrolla su objeto

social, sino que establece además la necesidad de conformar redes de cooperación con todos aquellos que se ven influenciados por su actividad (Escamilla *et al.*, 2013).

Recientemente, a las definiciones tradiciones de la RSE se han venido incorporando nuevos elementos que se constituyen como claves para la consolidación de esta práctica organizacional desde las Ciencias de Gestión, con su respectiva aplicación en el campo práctico (Perdomo & Escobar, 2011). Entre estos sobresalen las preocupaciones de las organizaciones por el medioambiente, sus grupos de interés y los aspectos sociales (Egri & Ralston, 2008; Lockett *et al.*, 2006), la responsabilidad por los impactos que estas generan en la sociedad (Poplawska, Labib, Reed & Ishizaka, 2014), la maximización del valor compartido para todos los *stakeholders* y la sociedad en general (Porter & Kramer, 2011), el relacionamiento entre agentes e instituciones (Perdomo & Escobar, 2011), la contribución de las organizaciones al cierre de brechas sociales y la promoción del desarrollo sostenible (Kolk, 2016), y la consolidación de la rendición de cuentas (*accounting* y *reporting*) a nivel social y ambiental por parte de las organizaciones (Escamilla, Plaza & Flores, 2016; Owen, 2008; Perdomo & Escobar, 2011; Searcy, Dixon & Patrick-Neumann, 2016).

Aun considerando los avances en la construcción de un paradigma único y concreto, la RSE es un campo "interdisciplinario" de conocimientos y teorías en desarrollo (Sheehy, 2014), que durante etapas recientes de su evolución ha acudido a contribuciones de otras ciencias para definir su orientación teórica y delimitar su campo de acción (Egri & Ralston, 2008; Ho-Lee, 2017), esperando con ello responder a las expectativas que se tiene en torno al carácter social de su objeto de estudio y a su consolidación dentro de las Ciencias de Gestión.

1.2 Evolución del concepto de RSE

De acuerdo con Bustos (2015), los orígenes de lo que se conoce como RSE pueden ser rastreados hasta los inicios de la antigua sociedad babilónica, cuyo interés por proteger y garantizar condiciones de vida digna a sus ciudadanos los llevó a establecer parámetros de responsabilidad civil de la actividad de unos sobre los otros; responsabilidad que en ciertos casos llevaba a negar el derecho a la vida a un individuo cuyas acciones hubiesen afectado negativamente la calidad de vida de otros.

Algunos autores afirman que las primeras formas de RSE en la práctica fueron instituidas con el trabajo llevado a cabo por emprendedores como Robert Owen en el siglo XVIII y John Cadbury en el siglo XIX, quienes se interesaron por brindar condiciones laborales dignas y salarios justos a sus empleados, así como procurar el bienestar colectivo al interior de las comunidades (Bestratén & Pujol, 2004), en respuesta a las difíciles condiciones de vida y el detrimento del ser humano ocasionadas por el auge de la producción industrial, evento que propició un escenario social caracterizado por la explotación laboral, el trabajo infantil, la pobreza, la contaminación ambiental y que favoreció la acumulación excesiva de capitales por parte de la élite empresarial durante los siglos XVIII y XIX a expensas del deterioro de la sociedad (Ackerman, 1975; Ackerman & Bauer, 1976).

Posteriormente, durante el siglo XX, gracias a la intervención directa de los estados a través de políticas de regulación de la actividad industrial, se dio una reconfiguración del papel social de las empresas, lo cual resultó en una disminución a las críticas acerca del papel de estas en la sociedad y de sus impactos negativos (Berbel-Giménez, Reyes-Gómez & Gómez-Villegas, 2007).

Al respecto, Bustos (2015) señala que hacia finales de la década de 1940 se presentó una fuerte influencia del Modelo Keynesiano en distintas esferas del pensamiento económico que favoreció la intervención del Estado en el gasto público como herramienta para estimular la economía y prevenir una recesión como la ocurrida a finales de 1920. Esta estrategia tenía además como objetivo direccionar el interés del capital privado hacia comportamientos relacionados con la gestión social y ambiental, favoreciendo en cierta medida la adopción de acciones empresariales responsables orientadas a generar impactos sociales positivos.

Con la publicación en 1930 de la obra "*The Modern Corporation and Private Property*", escrita por Adolf Berle y Gardiner Means, se presenta un marco conceptual concreto sobre la RSE. El trabajo de estos autores se encargó de mostrar ejemplos de los conflictos entre la propiedad, el control y la gobernanza de una corporación, teniendo como elemento clave para una gestión socialmente responsable el papel de los procesos de gobernanza de las organizaciones (Bustos, 2015).

Años más tarde, hacia 1945, el final de la II Guerra Mundial y el inicio de la Guerra Fría aportó a la consolidación de la consciencia social por parte de los empresarios y emprendedores de Estados Unidos, fomentando una participación más activa dentro de la ejecución de prácticas en pro del bienestar de la sociedad como muestra del sentido de patriotismo del pueblo norteamericano (Nehme & Wee, 2008). Estas muestras de interés de los empresarios estadounidenses de mediados del siglo XX abrieron nuevos caminos para el fortalecimiento de programas de RSE en organizaciones de todos los sectores y de todos los tamaños (Bustos, 2015).

Por su parte, Howard Bowen afirmó que la RSE se constituiría como un factor que moldearía el futuro del mundo de los negocios (Bustos, 2015). Este autor orientó sus planteamientos hacia la determinación de las responsabilidades con la sociedad que debían ser asumidas por la empresa, considerando el efecto directo de estas sobre la calidad de vida y el bienestar de la ciudadanía (Bowen, 1953). La concepción de Bowen sobre las responsabilidades sociales de la empresa abrió el debate moderno sobre el papel de las organizaciones en la sociedad más allá de la generación de empleo, ingresos y el cumplimiento de las obligaciones legales. Así mismo, el trabajo de este autor permitió establecer dos ideas sobre la RSE ampliamente difundidas durante la segunda mitad del siglo XX: el contrato social empresa-sociedad y el rol de la empresa como agente moral de la sociedad. Estos planteamientos sentaron además las bases para incorporar la dimensión ética en los negocios en concordancia con los valores de una sociedad (Wartick & Cochran, 1985).

Paralelo al trabajo de Bowen, es pertinente mencionar la obra de Peter Drucker de mediados de los 50's en la que se incorporó al pensamiento empresarial la idea de incluir las opiniones del público (sociedad) durante el proceso de toma de decisiones de las organizaciones, sin importar su tamaño o el sector al cual pertenecen. Drucker construyó parte de sus planteamientos a partir de dar cuenta cómo las grandes corporaciones de la época llevaban a cabo prácticas irresponsables en su operación sin considerar los efectos directos e indirectos en las comunidades en las que se asentaban. A partir del llamado de académicos prestigiosos como Drucker fue posible que las empresas tomaran acciones de mejora en el desarrollo de sus operaciones y de relacionamiento con su entorno, tales como la creación de canales de comunicación directos con sus

stakeholders, la implementación de programas de voluntariado social y ambiental, entre otros (Barrena-Martínez *et al.*, 2016).

Durante la década de los 70's e inicios de los 80's, con el ascenso de las doctrinas del neoliberalismo, la implementación de políticas sociales por parte de organizaciones privadas perdió terreno y se abrió paso a un movimiento en el que la obtención de utilidades se convirtió en el factor predominante en las organizaciones como reflejo del pensamiento del modelo neoliberal (Bustos, 2015). En este periodo surgen planteamientos como el de Steiner (1971), quien concebía que las empresas contribuían a alcanzar las metas básicas de la sociedad solo por el hecho de generar una forma de actividad económica, o las ideas de Friedman (1982) acerca de las responsabilidades de las empresas con un enfoque exclusivo hacia la generación de ingresos (maximización de capital) y el cumplimiento de las disposiciones legales en el ejercicio empresarial.

Este tipo de enfoques han sido reevaluados desde la teoría organizacional, sin embargo, permanecen vigentes en las prácticas empresariales (Berbel-Giménez *et al.*, 2007); aun cuando se ha demostrado que esta visión de la relación empresa-sociedad genera impactos negativos tanto para los grupos sociales como para las mismas empresas (Carroll & Shabana, 2010, 2011; Sheehy, 2014; Van Marrewijk, 2003).

Durante la década de los 80's el modelo neoliberal fue ganando terreno con la apertura de los mercados en busca de la globalización y de la rentabilidad de las empresas (Bustos, 2015), ocasionando un aumento considerable de las brechas sociales a escala global; generado (en parte) por el desarrollo de la actividad económica de diversas y numerosas organizaciones y su incesante búsqueda por la maximización de ganancias y la eficiencia de sus operaciones. Esta situación pudo haber sido generada por una dispersión teórica en el campo de la RSE, la cual se concentró en analizar los beneficios y ventajas de la adopción de prácticas socialmente responsables por parte de la firma (Carroll, 1999), o en tratar de elaborar una definición única e integradora del fenómeno (Sheehy, 2014), dejando de lado cuestiones de fondo relevantes como la incorporación de la ética en los negocios o el abordaje de los impactos sociales generados por las empresas (Ho-Lee, 2017).

Los años 90 se caracterizaron por ser la época en que se desarrollaron algunos de los constructos más destacados sobre la RSE. Es durante esta década que surgen

planteamientos como el de la ciudadanía corporativa (Matten & Crane, 2005), la jerarquía de las responsabilidades de las organizaciones (Carroll, 1991, 1999), la teoría de los grupos de interés (Freeman & Evan, 1990; Freeman & Phillips, 2001; Freeman, 1994), entre otros, que ayudaron a reorientar el enfoque de los estudios hacia la relación de las organizaciones con la sociedad. Estos aportes han estado vigentes durante los últimos años, orientando en cierta medida el ejercicio de la RSE en la realidad.

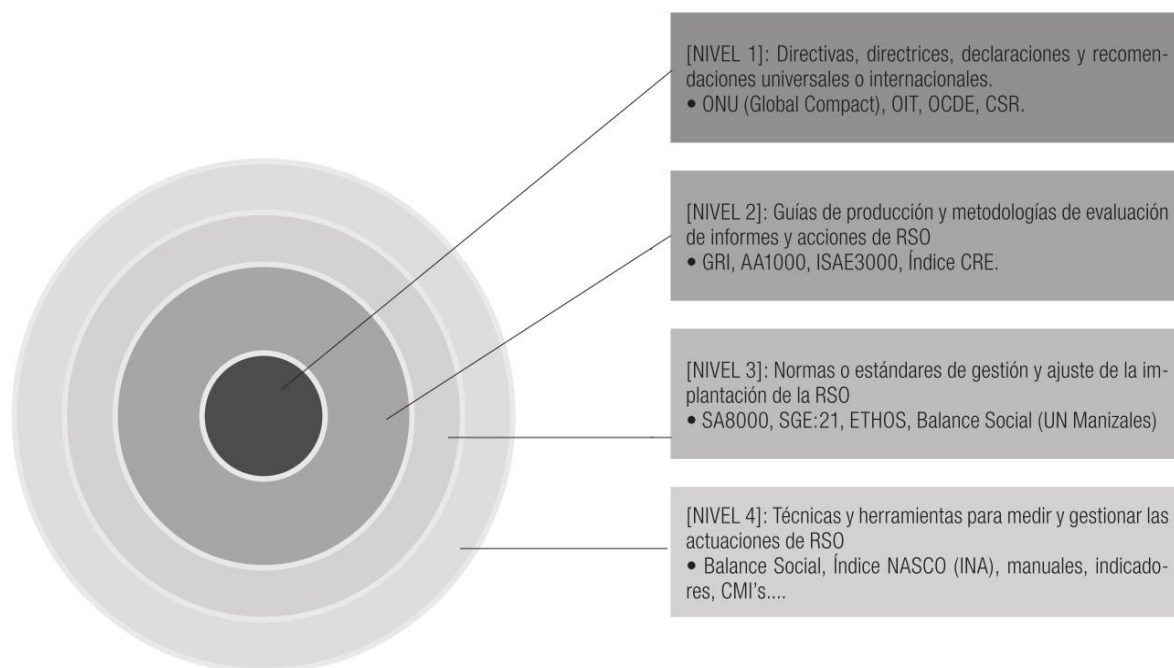
Durante los años 2000, época de la crisis de los mercados mundiales, se demostró que el crecimiento de las economías de capitales no era suficiente para dar solución a los problemas sociales y articular las necesidades de las diferentes partes interesadas. A partir de este momento, algunos de los esfuerzos de las organizaciones se volcaron nuevamente a repensar como podrían contribuir con un escenario social más justo y equitativo, buscando un balance entre la generación y obtención de ingresos producto de una actividad económica y, al mismo tiempo, los efectos generados en el entorno como consecuencia de la ejecución de tal actividad (Bustos, 2015).

En los últimos años, además de la inclusión de la ética en el desarrollo de las organizaciones (Arnold & Valentin, 2013; Sroka & Lőrinczy, 2015; Valentine & Fleischman, 2008) en medio de un escenario crítico y reflexivo sobre el papel de estas en la sociedad (Crespo, 2010), ha cobrado importancia la generación de parámetros que permitan medir y generar indicadores sobre el compromiso de las organizaciones con su entorno (Nehme & Wee, 2008), motivados por la preocupación de organismos internacionales (públicos y privados) acerca de la creciente influencia que las empresas tienen sobre factores sociales, económicos, ambientales y políticos (Berbel-Giménez *et al.*, 2007) y que generan impactos a escala global. Tales parámetros tienen como objetivo la generación de reportes e informes que permitan una rendición de cuentas acerca de los comportamientos sociales de empresas, industrias, sectores y demás agentes del mundo organizacional, y son conocidos como normas y/o guías de gestión de la información.

Debido a la cantidad y pluralidad existente en cuanto a las iniciativas de normas y guías de gestión de la información para la promoción de la RSE, Berbel-Giménez *et al.* (2007) llevaron a cabo una revisión exhaustiva de las guías y normas de gestión de la información, llegando a formular una clasificación de estas propuestas en cuatro niveles de acuerdo con el enfoque propio de cada norma (Figura 1.1). Así mismo, estos autores

ofrecen un comparativo entre las normas nacionales y extranjeras más reconocidas (Tabla 1.2) que permite reconocer sus rasgos más significativos y principales aportes para la evaluación de los programas de RSE de las organizaciones que generan tales reportes, así como identificar fortalezas y vacíos en los parámetros de medición empleados.

Figura 1.1. Clasificación por niveles de las iniciativas para la divulgación de información sobre gestión de la información de RSE.



Fuente: tomado de Berbel-Giménez *et al.* (2007, p. 33).

De acuerdo con Berbel-Giménez *et al.* (2007), las normas pertenecientes al primer nivel incorporan manifestaciones que representan las concepciones de aquello que es considerado “socialmente responsable” a escala global, convirtiéndose en referentes internacionales para la adopción de prácticas relacionadas con la gestión de la responsabilidad social de las organizaciones. En el segundo nivel se encuentran las iniciativas que promueven la interacción de las organizaciones con sus grupos de interés a través de procesos participativos de comunicación, con lo cual se pretende vincular a las partes interesadas a los procesos de gestión de una organización. Dentro del tercer nivel se incluyen las normas que fomentan la materialización de la RSE por medio de acciones y proyectos concretos de gestión de los temas sociales competentes a las

responsabilidades de las organizaciones. Por último, el cuarto nivel está conformado por las normas que promueven la evaluación de las prácticas de RSE y su constante monitoreo, a fin de abordar eficientemente las necesidades y expectativas de los grupos de interés de una organización.

Tabla 1.2. Comparación entre iniciativas para la divulgación de información sobre gestión de la información de RSE.

Nombre	Entidad	Año	Operatividad	Certificable/ Auditable	Indicadores
<i>Sustainability Reporting Guidelines</i>	Global Reporting Initiative	1997	Internacional	No auditable	C-K
Índice CRE	Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial	2002	Nacional	No auditable	C-K
ISAE3000	<i>International Auditing and Assurance Standards Board</i>	2003	Internacional	Auditable	--
AA1000 AS	AccountAbility	2003	Internacional	Auditable	--
Balance Social	Universidad Nacional de Colombia – Manizales	1996	Nacional	No auditable	C
SA8000:2001	Social Accountability International	1997	Internacional	Auditable - Certificable	C
SGE 21	<i>Forética</i>	1999	Nacional	Auditable - Certificable	C
Indicadores ETHOS	<i>Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social</i>	2004	Internacional	No auditable	C-K
ISO 26000	<i>International Organization for Standardization</i>	2008	Internacional	--	--

K: Indicador cuantitativo

C: Indicador cualitativo

Fuente: adaptado de Berbel-Giménez *et al.* (2007).

Para finalizar este apartado, a continuación se presenta una síntesis de algunos de los hitos en la evolución histórica de la RSE que han contribuido a su consolidación como práctica organizacional a nivel global, evidenciando la importancia de la articulación empresa-Estado-sociedad para la ejecución de programas eficientes y sostenibles de responsabilidad social.

- 1930 – 1940: se dan cambios en la legislación laboral de varios países producto de exigencias de los trabajadores en cuanto a mejores condiciones laborales.
- 1939 – 1945: la Segunda Guerra Mundial configuró el escenario político, social y económico del mundo, permitiendo abrir un importante espacio para la implementación de programas sociales y estrategias de RSE.
- 1958: la Asociación Americana de Administración estudió 700 compañías, encontrando un considerable interés por la sociedad e identificando la adopción de buenas prácticas laborales.
- 1950 – 1960: las universidades difunden la RSE como parte de sus cátedras.
- 1973: la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) adoptó la declaración sobre inversión internacional y empresas multinacionales.
- 1977: la Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicó una declaración sobre los principios de las empresas multinacionales y su política social.
- 1987: nace la Norma ISO 9000, la cual busca procesos y actividades de calidad para beneficio del cliente, los procesos y la propia empresa.
- 1995: se creó el *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, entidad encargada de orientar los principios que conducen a las empresas a desarrollar actividades desde un enfoque de sostenibilidad.
- 1996: se creó la Norma ISO 14000 que busca que las organizaciones implementen sistemas de gestión ambiental con el fin de controlar, prevenir, resarcir y atenuar los impactos que produce su actividad en el medio ambiente.
- 1997: se crea el *Global Reporting Initiative (GRI)*, un marco de información que se propone difundir la RSE a nivel mundial y lograr que las empresas publiquen e informen acerca de sus actividades en materia social, ambiental y económica.
- 1997: se implementa la Norma de Contabilidad Social (SA 8000), la cual formula recomendaciones en materia de derechos humanos y prácticas laborales.
- 1999 – 2000: la ONU creó y lanzó los principios del Pacto Global, los cuales tienen como objetivo lograr que las empresas organicen sus principios con la cultura y estrategia de dicha iniciativa para efectos de contribuir con el progreso social.
- 2000: se definen los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- 2001: se creó el libro verde de la Comisión de las Comunidades Europeas, el cual ofrece un marco normativo de aquello que significa responsabilidad social empresarial y los principios elementales para su puesta en práctica.
- 2010: se publica la ISO 26000, guía que formula una serie de recomendaciones en términos de responsabilidad social y la adopción de buenas prácticas a lo largo de la operación de las organizaciones.

Fuente: Yepes, Peña & Sánchez (2007).

Como se hace evidente a través del recuento histórico anterior, el proceso de evolución en la construcción de la RSE ha experimentado grandes transformaciones a través del tiempo que han permitido dar cuenta de la importancia de este fenómeno para la sociedad, la permanencia de las organizaciones en el tiempo y el desarrollo económico de las naciones. Estos hitos en la conceptualización de la RSE son reflejo de momentos claves en el desarrollo de la teoría organizacional, señalando además posibles líneas de investigación de cara al futuro.

1.3 Enfoques de la RSE

El desarrollo de los negocios en un mundo globalizado ha permitido múltiples perspectivas para abordar la cuestión de la responsabilidad social de las organizaciones. La creación de normas de estandarización y protocolos de operación ha posibilitado hacer seguimiento a las iniciativas de las empresas en este frente, así como evaluar la eficiencia de los programas de gestión social de las organizaciones a través de indicadores establecidos a partir de la visión que se tenga de la responsabilidad social, los cuales dan cuenta del compromiso de estas con su entorno (Owen, 2008).

De acuerdo con Garriga & Melé (2004), el campo de estudio sobre la responsabilidad social de las organizaciones se caracteriza por la formulación de múltiples teorías y la proliferación de enfoques que pretenden ofrecer una mejor comprensión del fenómeno. Estos autores afirman que ante la diversidad de aproximaciones a la RSE los enfoques formulados como sustento teórico tienen un alto grado de complejidad, lo cual contribuye a hacer aún más confuso el entendimiento de la RSE desde lo teórico y su aplicación en lo real; estos llegan incluso a ser debatidos por la falta de claridad de sus postulados y la dificultad para definir los límites entre lo que plantea cada enfoque.

A partir de la multiplicidad de doctrinas sobre la RSE y de los desafíos que esto supone para su gestión desde las organizaciones, Garriga & Melé (2004) presentan una clasificación de los paradigmas más destacados en torno a la conceptualización de la RSE desde cuatro enfoques teóricos: *i)* instrumental, *ii)* político, *iii)* integrador y *iv)* ético.

A través de la generación de esta taxonomía teórica los autores pretenden contribuir a una mejor comprensión del fenómeno desde las bases del pensamiento organizacional. Así mismo, esta clasificación permite identificar bajo qué parámetros las organizaciones

conciben y ejecutan sus acciones de RSE, lo cual podría aportar a consolidar aquellas visiones más evolucionadas del constructo en la gestión de las organizaciones contemporáneas. Vale la pena mencionar que uno de los objetivos del presente trabajo es contrastar la gestión de una organización y su impacto en la comunidad en que reside desde los postulados de la concepción ética de la responsabilidad social. La Tabla 1.3 presenta una breve descripción de cada uno de los enfoques caracterizados por los autores y de los principales supuestos teóricos identificados.

Tabla 1.3. Enfoques teóricos sobre la RSE.

Enfoque	Papel de la RSE	Postulados teóricos
Instrumental	Creación de valor para los accionistas (<i>shareholders</i>)	Maximización del valor para el accionista Creación de ventajas competitivas Marketing relacionado con causas sociales (<i>cause-related marketing</i>)
Político	Comprensión de la relación firma-sociedad desde lo político	Constitucionalismo corporativo Teoría integradora del Contrato Social Ciudadanía corporativa
Integrador	Inclusión de las demandas sociales en la gestión de las organizaciones	Gestión de temas sociales (<i>Social Issues Management</i>) Principio de responsabilidad pública Gestión de los grupos de interés (<i>stakeholder management</i>) Desempeño social corporativo (<i>Corporate Social Performance model</i>)
Ético	Representación de requisitos éticos en la relación empresa-sociedad	Teoría normativa de los <i>stakeholders</i> Derechos Universales Desarrollo sostenible Enfoque del bien común

Fuente: Paredes-Gazquez, Rodriguez-Fernandez & Cuesta-Gonzalez (2016) con información de Garriga & Melé (2004).

Como señala el esquema anterior, el primer enfoque recoge aquellos aportes teóricos en los que la organización es concebida como un instrumento para la generación de valor económico y la maximización de ingresos para los accionistas, siendo la generación de riqueza la única responsabilidad de la corporación, en términos de Friedman (1982). Dentro de este enfoque cualquier manifestación de compromiso con el bienestar de la sociedad es bien visto siempre y cuando contribuya con la generación de ingresos; de ahí que reciba el nombre de *instrumental* (Garriga & Melé, 2004). El segundo grupo de teorías entra en el denominado *enfoque político*, debido a que a la corporación se le asignan ciertas responsabilidades con la sociedad a partir del poder que esta acumula.

Por su parte, el *enfoque integrador* incorpora corrientes del pensamiento organizacional en las que las demandas de la sociedad y de los individuos deben ser integradas en la gestión de las organizaciones, considerando la interdependencia entre los entes empresa-sociedad. Por último, el *enfoque ético* presenta una visión de la RSE desarrollada a partir de una corriente más humanista, en la que se promueve la inclusión de valores éticos en la relación de la organización con su entorno, asignando a la primera ciertas responsabilidades de tipo social más allá de lo normativo (Garriga & Melé, 2004).

Aunque existen varias contribuciones cuyo objetivo ha sido formular una clasificación de las contribuciones teóricas sobre la RSE, sus manifestaciones y líneas de acción (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Brummer, 1991; Frederick, 1994, 1998; Lantos, 2001; Rojas, Ramírez & Danna, 2013; Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991), este trabajo empleará la categorización propuesta por Garriga & Melé debido a que esta obra incorpora corrientes contemporáneas del pensamiento económico y organizacional, tales como el desarrollo sostenible y el valor compartido, y además explora distintas dimensiones del actuar de las organizaciones. Adicionalmente, la clasificación de Garriga & Melé fue seleccionada puesto que el trabajo en el que se incluye, titulado *Corporate Social Responsibility: Mapping the Territory*, se encuentra entre los cinco (5) artículos más citados del *Journal of Business Ethics* (la publicación más destacada a nivel mundial en el campo de RSE), de acuerdo con el *ranking* presentado por la base de datos *Web of Science* de Thomson Reuters con motivo de la celebración de los primeros 30 años de existencia de la mencionada publicación (Michalos & Poff, 2013).

1.3.1 El enfoque instrumental

De acuerdo con los postulados de este enfoque la RSE se configura como un medio para alcanzar los objetivos de tipo económico establecidos por la organización y generar la mayor cantidad de riqueza posible a partir de sus capacidades (Garriga & Melé, 2004). Los teóricos simpatizantes de esta corriente consideran que la maximización del valor de una organización trae consigo beneficios que son extensivos a la sociedad en general por el simple hecho de generar riqueza económica, por lo que afirman que este proceso es la única responsabilidad que la corporación tiene con la sociedad (Friedman, 1982; Haas, 1979; Heyne, 1968).

Tal como señalan Garriga & Melé (2004), esta aproximación ha sido una de los paradigmas más difundidos en el mundo empresarial (aún en la actualidad), así como uno de los temas más recurrentes en la literatura reciente sobre RSE (Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi, & Saeidi, 2015). A pesar de ello, la relación utilitaria entre la RSE y el desempeño financiero de las organizaciones ha sido centro de álgidos debates desde la teoría administrativa (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003; Tang, Hull & Rothenberg, 2012) que han contribuido a generar nociones más amplias del fenómeno de las responsabilidades sociales de las organizaciones.

Según Sheehy (2014), para las teorías instrumentales la RSE es una forma de regular las decisiones de las organizaciones con el ánimo de disminuir los daños ocasionados en el entorno y además contribuir con la generación de bienestar social, partiendo de la premisa de que toda actividad orientada a cumplir con estos objetivos es de carácter voluntario y debe ser implementada si – y solo si – tiene un efecto positivo en los intereses de los accionistas.

Por su parte, Swanson (1995), desde una perspectiva crítica del enfoque instrumental, señala que en el mundo de los negocios existen tres motivos instrumentales que llevan a una organización a manifestar algún compromiso con la sociedad, a saber: *i)* el primero de estos es maximizar los beneficios generales para la firma, incrementar el rendimiento de las inversiones y aumentar el volumen de ventas al mostrarse como un agente social comprometido; *ii)* el segundo pretende satisfacer los parámetros sociales de sus stakeholders con el ánimo de generar un buen relacionamiento con estos; y el tercero *iii)* se centra en crear una identidad corporativa basada en comportamientos responsables con el fin de legitimar el papel de la RSE como elemento estratégico para la gestión de determinada organización.

De acuerdo con Garriga & Melé (Garriga & Melé, 2004), existen tres corrientes teóricas que conforman la visión de RSE propia de este enfoque: *i)* la maximización de valor para el accionista; *ii)* la generación de ventajas competitivas; y *iii)* el marketing con causa.

La corriente de la *maximización de valor para el accionista* parte de las premisas del pensamiento neoliberal del siglo XX, cuyo máximo exponente fue el norteamericano Milton Friedman (Nehme & Wee, 2008). Entre las ideas más difundidas por Friedman en contra de la RSE se encuentra que la corporación no es sujeto de responsabilidad social

alguna, ya que estas son atributos únicos del ser humano. Así mismo, este autor consideraba que los directores de empresas no tenían la potestad para hacer uso de los recursos de los accionistas en actividades que no generasen valor económico para estos. Así mismo, el modelo de Friedman soportaba que definir las obligaciones de la corporación en la generación de bienestar social es un tema de altísima complejidad, teniendo en cuenta que la noción de lo bueno y lo malo son constructos que no pueden ser establecidos con suficiente claridad, por ende, no resulta conveniente que las responsabilidades sociales sean abordadas desde una perspectiva empresarial (Friedman, 1982).

En línea con el pensamiento de Friedman, autores modernos como Clarkson (1995) o Maignan, Ferrell & Hunt (2009), consideran que las organizaciones no deben tener responsabilidades con la sociedad más allá de la generación de ingresos para los grupos de interés, el cumplimiento de las disposiciones legales y las contribuciones tributarias a que haya lugar, dejando de lado aspectos relevantes de la vida en sociedad como el cuidado del medio ambiente y los impactos sociales que pueden generarse a partir del desarrollo de un actividad productiva.

Por otro lado, la corriente de la *generación de ventajas competitivas* aborda la manera en que las organizaciones hacen uso de los recursos disponibles para crear ventajas sobre sus competidores a través de comportamientos considerados como socialmente responsables. Bajo este esquema, la realización de actividades filantrópicas, la inversión en programas sociales del entorno competitivo o la optimización en el uso de los recursos disponibles se cuentan como manifestaciones de responsabilidad con la sociedad (Garriga & Melé, 2004). Este enfoque es considerado instrumental en tanto plantea una visión estratégica de la RSE cuyo fin último es alcanzar los objetivos de la organización haciendo uso de la legitimidad que brinda el ser reconocido como un agente social responsable y que se manifiesta a través de la generación de beneficios tanto para la sociedad como para la organización (Sheehy, 2014).

Peter Drucker fue uno de los primeros teóricos en analizar cómo los desafíos de la RSE podrían llegar a convertirse en oportunidades de negocio. Drucker afirmaba que las problemáticas sociales son factores potenciales de éxito para las empresas siempre y cuando estas sean capaces de gestionar proyectos e implementar acciones que conduzcan a innovaciones sociales (Drucker, 1984), las cuales pueden ser aprovechadas

para generar nuevas y mejores condiciones del entorno competitivo que resultarán en beneficios (sobre todo económicos) para las empresas.

Michael Porter, tal vez el autor contemporáneo más destacado en temas de competitividad de las organizaciones, es identificado por Garriga & Melé como uno de los académicos que aborda la RSE desde una perspectiva instrumental. Para Porter la RSE es un proceso de acumulación de experiencias y conocimientos que pueden ser empleados estratégicamente para la generación de ventajas competitivas a través de inversiones sociales en factores claves del entorno competitivo de la organización tales como la provisión de infraestructura, programas de formación y capacitación del recurso humano, la oferta de asistencia técnica para socios estratégicos, oportunidades de acceso a medios de financiamiento para proveedores, planes de manejo de los recursos naturales (Porter & Kramer, 2006), entre otras acciones que son consideradas como manifestaciones de comportamientos socialmente responsables, pero que en realidad buscan potenciar los recursos y las capacidades de la organización en aras del cumplimiento de sus objetivos (financieros, de mercado, producción, legitimidad, etc.).

Recientemente, Porter ha promovido la noción de *valor compartido* en la gestión empresarial, la cual argumenta que parte del valor obtenido por las organizaciones deber ser transferido a sus grupos de interés (internos y externos), logrando con ello que dicho valor se vea reflejado en la sociedad a manera de beneficios. De acuerdo con Porter, la generación de valor se logra a través de tres formas: *i)* una nueva concepción de los productos y los mercados, respondiendo a las preocupaciones sociales y ambientales; *ii)* una reestructuración de las estrategias de productividad mundial, buscando alcanzar una mayor eficiencia en el uso de recursos y mitigar impactos negativos en el entorno; y *iii)* la consolidación de clústeres de industrias/sectores relacionados, en procura de todo lo anterior (Porter & Kramer, 2011). No obstante, al analizar con detenimiento las premisas de la llamada “generación de valor compartido”, se puede evidenciar que se trata de una reformulación de las nociones de la creación de ventajas competitivas, en donde las acciones de responsabilidad social tienen el papel de legitimar la estrategia de las organizaciones ante la sociedad.

Por otra parte, al analizar las prácticas empresariales desde una gestión instrumental de la RSE, Rojas *et al.* (2013) proponen un esquema basado en la gestión de los grupos de interés de la organización a través de actividades consideradas como socialmente

responsables (donaciones, obras de beneficencia, eventos para recaudar fondos, apoyos económicos para proyectos sociales, programas de voluntariado, entre otras), por medio de las cuales es posible potenciar factores de competitividad y alcanzar métodos de operación “sostenible” (especialmente en cuanto a costos). Este esquema señala además que mostrarse como una organización sostenible contribuye a que el desempeño social de la organización gane legitimidad entre sus *stakeholders* y le confiera un mayor valor social a su papel dentro de la comunidad (Figura 1.2). De esta manera la RSE, tanto en el discurso como en la práctica, es empleada como una forma de potenciar la competitividad de una organización y obtener valor social para operar.

Figura 1.2. La RSE como ventaja competitiva de las organizaciones.



Fuente: Rojas *et al.* (2013).

Por último, la corriente del pensamiento del *marketing con causa* parte de la idea que crear una imagen socialmente responsable de las organizaciones por medio de su compromiso con causas sociales, manifestadas a través de obras filantrópicas (Garriga & Melé, 2004), permite impactar variables críticas del comportamiento del consumidor que influyen en la decisión de compra y en la preferencia de una marca sobre otras. Esta corriente surge del creciente interés de los consumidores por las causas sociales y el uso de productos/servicios desarrollados con criterios social y ambientalmente amigables

(Kotler & Lee, 2005), fundamentando que hacer uso de la RSE como estrategia de marketing resulta ser provechoso para los intereses de la compañía y contribuye al mismo tiempo con el bienestar de los grupos sociales (Du, Bhattacharya & Sen, 2011).

De acuerdo con aportes de expertos en marketing, la RSE debe ser abordada no sólo desde una concepción de los compromisos de la corporación con su entorno, sino que puede servir además para la consecución de objetivos estratégicos (Kotler & Lee, 2005; Raghubir, Roberts, Lemon & Winer, 2010). En palabras de Hollender & Fenichell *“las empresas incorporan la responsabilidad social como una forma de diferenciarse de la competencia, generar preferencia en los consumidores y lograr aumentos notables en sus ventas y ganancias”* (2004, p. 168).

Kotler & Keller (2012), autores paradigmáticos del marketing, consideran que una estrategia de mercados bien diseñada debe estar orientada no sólo a satisfacer los intereses de la organización, sino además a atender las necesidades de los consumidores y de la comunidad a la que pertenecen. Estos autores proporcionan una clasificación de las iniciativas de RSE que emprende una organización multinacional desde su estrategia de marketing, con el fin de representar la manera en que las organizaciones pueden contribuir con impactos sociales positivos y al mismo tiempo obtener ganancias de ello (Tabla 1.4).

Desde esta vertiente se hace necesario evaluar las percepciones de los consumidores frente los comportamientos sociales de las empresas, puesto que son precisamente estos los encargados de emitir juicios de valor frente al desempeño social de las organizaciones de su preferencia, por lo cual el éxito de una estrategia de mercadeo dependerá en buena parte de la imagen social que los consumidores hayan creado de una marca (Palihawadana, Oghazi & Liu, 2016).

Tabla 1.4. Iniciativas de responsabilidad social desde la estrategia de marketing.

Iniciativa	Descripción	Ejemplo
Marketing social	Apoyar campañas de cambio de conducta.	Promoción de una campaña de vacunación infantil.
Marketing con causa	Promover asuntos sociales mediante patrocinios, acuerdos de licencias y publicidad.	Compromiso de patrocinio por 10 años a la conservación de una especie animal amenazada.

Marketing comprometido	Donar un porcentaje de los ingresos a una causa específica	Aportar un dólar por cada producto vendido para obras de caridad.
Filantropía corporativa	Donaciones en dinero, bienes o tiempo para organizaciones o individuos.	Contribuciones a casas de caridad y fundaciones.
Colaboración comunitaria	Proveer servicios voluntarios o en especie a la comunidad.	Abastecimiento de alimentos para bomberos voluntarios.
Prácticas empresariales socialmente responsables	Adaptar y llevar a cabo prácticas empresariales que protejan el medio ambiente y los derechos humanos y de los animales.	Requerimiento a proveedores para que mejoren las condiciones de hábitat de los animales en las granjas industriales.

Fuente: adaptado de Kotler & Keller (2012).

Se observa a través de las corrientes teóricas del enfoque instrumental que las acciones de responsabilidad social son una herramienta empleada para alcanzar los distintos objetivos que persiga una organización y se establecen como una serie de acciones dentro de la estrategia corporativa, más no en un auténtico programa de responsabilidades de tipo social.

Como se mencionó anteriormente, esta visión de la RSE ha suscitado grandes debates en el mundo de las organizaciones, puesto que quienes defienden esta aproximación se basan en el valor que recibe la sociedad por cuenta de las iniciativas sociales del sector productivo, para mostrar la importancia que tiene este en la sociedad y legitimar su derecho a operar. Por su parte, los detractores de esta aproximación argumentan que no se puede hablar de una responsabilidad de las empresas con la sociedad cuando su motivación para ejercer cualquier acción proviene de intereses económicos y/o financieros, más que de un verdadero compromiso con el entorno (Du *et al.*, 2010; Forte, 2013; Lantos, 2001).

Para concluir, a continuación se presenta un resumen de las prácticas de responsabilidad social de las organizaciones bajo la perspectiva del enfoque instrumental (Tabla 1.5). Esta caracterización permite reconocer bajo qué criterios opera la RSE en una organización con base en la clasificación propuesta por Garriga & Melé (2004), y ha sido elaborada a partir de la información proporcionada por las distintas fuentes consultadas e identificadas como propias de este enfoque. Las prácticas descritas a continuación no pretenden establecer lineamientos de operatividad de la RSE, sino ejemplificar manifestaciones propias de las organizaciones desde las bases teóricas de este enfoque.

Tabla 1.5. Prácticas de responsabilidad social desde las corrientes teóricas del enfoque instrumental de la RSE.

Corriente teórica	Prácticas de RSE
Maximización de valor para el accionista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de actividades productivas ▪ Generación de empleo ▪ Cumplimiento de normativas legales
Generación de ventajas competitivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inversión en infraestructura ▪ Inversión social en sectores estratégicos ▪ Fomento a la educación de la mano de obra ▪ Apoyo a causas sociales ▪ Donaciones, beneficencia, filantropía
Marketing con causa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación de consumidores responsables ▪ Uso de buenas prácticas de producción ▪ Etiquetado de marcas sostenibles ▪ Donaciones, beneficencia, filantropía

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura.

1.3.2 El enfoque político

Los postulados propuestos desde este enfoque de la RSE abordan la interacción entre la sociedad y los negocios con base en el poder que acumulan las organizaciones, lo cual supone la existencia de un contrato social empresa-sociedad desde el que se desprenden obligaciones y responsabilidades de los agentes productivos con su entorno. Sobre este enfoque, Garriga & Melé (2004) identifican tres corrientes del pensamiento: el constitucionalismo corporativo, el contrato social integrado y la ciudadanía corporativa.

El *constitucionalismo corporativo* surge en la década de los 60 como respuesta a la presión social sobre la gestión de impactos de las grandes corporaciones y sus efectos en la sociedad (Barrena-Martínez *et al.*, 2016). El autor más representativo de esta corriente fue Keith Davis (Garriga & Melé, 2004), quien aseguraba que a partir del número de agentes afectados por las actividades de una organización esta se hacía acreedora a una serie de responsabilidades sociales que debía gestionar satisfactoriamente en aras de obtener el visto bueno de la sociedad y garantizar su derecho a operar.

Bajo este supuesto, las empresas que ejercen un mayor grado de poder sobre la sociedad tienen al mismo tiempo mayores responsabilidades con esta y deben estar en

la capacidad de responder satisfactoriamente a las necesidades y demandas de su *stakeholders*; de no hacerlo corren el riesgo de perder la confianza y el respeto de sus grupos de interés, con lo cual se afectarían factores críticos para el óptimo desarrollo de cualquier actividad empresarial (Davis, 1960). Davis señala además que una organización cuenta con mayores oportunidades para alcanzar sus objetivos al asumir mayores responsabilidades con el medio. No obstante, de no ejercer su poder de manera responsable, cualquier organización podrá perder este atributo y además perder su derecho a operar (1967).

Por su parte, Wallich & McGowan (1970), autores característicos de esta corriente, señalan que al abordar las necesidades de la sociedad las empresas deben buscar un balance entre sus esfuerzos por satisfacer sus demandas y las inversiones necesarias para lograrlo, puesto que el objetivo es que las iniciativas de responsabilidad social puedan preservarse en el tiempo y generar verdaderas condiciones favorables de cambio en la sociedad.

Con estas ideas, la corriente del constitucionalismo corporativo promovía que las organizaciones buscarán ser cada vez más conscientes de sus impactos en la sociedad y que tratarán de establecer relaciones más respetuosas con sus agentes, el medioambiente y la sociedad en general. Pese a ello, se identifica claramente que las responsabilidades sociales eran típicamente abordadas desde una perspectiva voluntaria y disciplinaria, ya que las iniciativas de RSE son completamente puestas a consideración de la organización y obedecen más a una motivación por garantizar la continuidad de la organización que a un verdadero interés por la sociedad.

Por otro lado, la corriente del *contrato social integrado* establece la existencia de una serie de obligaciones por parte de las organizaciones con su entorno, pactadas a través de un contrato social que le concede el derecho operar. Tales obligaciones parten de los requerimientos de los grupos de interés influenciados por las actividades de la organización y deben ser establecidas por ambas partes. La estructuración de este contrato social debe además incorporar dos niveles de influencia: uno *macrosocial* compuesto por las partes que pactan el compromiso y que poseen intereses directos en el desarrollo del objeto del contrato (inversionistas, socios, empleados, sindicatos, proveedores); y otro *microsocial* que incorpora los intereses de todos aquellos agentes

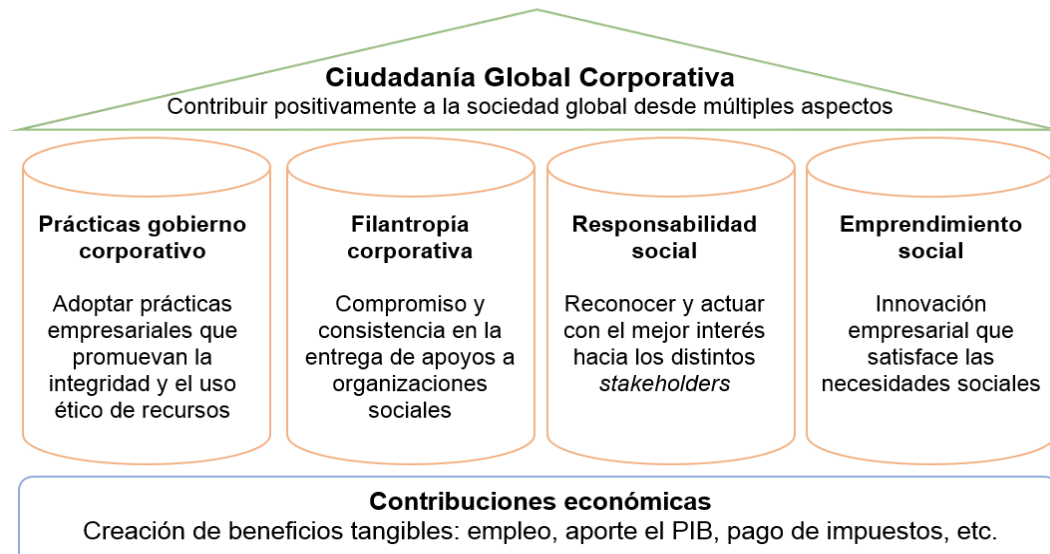
que puedan verse afectados por las actividades de la organización (comunidades, instituciones, competidores) (Donaldson & Dunfee, 1994).

Este modelo incorpora una serie de recomendaciones para conciliar los intereses de las organizaciones y la sociedad, sin embargo, establece desafíos complejos relacionados con los conflictos de interés propios de los grupos que intervienen en la relación y sus efectos sobre la continuidad de la organización y, por ende, de sus iniciativas de responsabilidad social. Así mismo, hay que considerar en la manera en que la sociedad establece sus demandas sociales hacia la organización y la manera en que esta buscará satisfacerlas o rehusarse a hacerlo (Barrena-Martínez *et al.*, 2016).

Desde la corriente de la *ciudadanía corporativa*, la organización es vista como un miembro más de la sociedad, el cual tiene derechos por ejercer y deberes que cumplir. En este sentido, las organizaciones deben velar por el cumplimiento de las normativas legales establecidas en su operación y por respetar los códigos de conducta establecidos por la sociedad en la que desarrollan sus actividades, (Sheehy, 2014), tal como un “buen ciudadano” lo haría. Así mismo, considerando el nivel de poder que las organizaciones pueden llegar a ostentar, se espera que como buenas ciudadanas contribuyan con acciones dirigidas a mejorar las condiciones de vida de su comunidad, tales como inversiones de tipo social y la práctica de filantropía (Garriga & Melé, 2004).

Para el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), la ciudadanía corporativa es el compromiso de una organización con la sociedad manifestado a través del desarrollo de sus actividades bajo el marco de lo legal y lo ético, su contribución a inversiones de tipo social y el apoyo a programas filantrópicos. Esta organización internacional ha promovido la noción de la *ciudadanía corporativa global*, desde la cual se pretende establecer un marco común para el ejercicio de las responsabilidades sociales de las organizaciones teniendo en cuenta el auge de los mercados globales y sus impactos para los ciudadanos del mundo (World Economic Forum, 2012).

Bajo la perspectiva de esta entidad la RSE considera cinco acciones desde las que una organización puede contribuir al bienestar de la sociedad a partir de su rol como ciudadano: *i)* contribuciones a la economía; *ii)* buenas prácticas de gobierno; *iii)* filantropía corporativa; *iv)* responsabilidad social; y *v)* emprendimiento social (Figura 1.3).

Figura 1.3. Marco de la Ciudadanía Global Corporativa.

Fuente: adaptado de World Economic Forum (2012).

Esta corriente teórica ha sido ampliamente difundida en el entorno de las organizaciones a nivel mundial por considerar que aborda integralmente las dimensiones de la relación empresa-sociedad, en donde la primera genera valor económico y además muestra un comportamiento ético y socialmente responsable (Forte, 2013). No obstante, preocupa el hecho de que en muchas partes del mundo las grandes corporaciones han sustituido el papel del Estado a raíz de sus contribuciones a las comunidades en donde hacen presencia (como en el caso de muchas regiones de Colombia), lo cual podría generar problemas de soberanía por parte de las naciones y derivar en una acumulación de poder excesiva de las empresas residentes (Melé, 2007), con todo lo que esto implica.

A continuación, se presenta el cuadro resumen de las prácticas de responsabilidad social a la luz de los postulados del enfoque político de la RSE (Tabla 1.6).

Tabla 1.6. Prácticas de responsabilidad social desde las corrientes teóricas del enfoque político de la RSE.

Corriente teórica	Prácticas de RSE
Constitucionalismo corporativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de políticas públicas ▪ Generación de empleo ▪ Inversión social ▪ Fomento a la educación ▪ Filantropía

Contrato social integrado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respuesta a las demandas de los <i>stakeholders</i> ▪ Inversión social ▪ Provisión de bienes y servicios
Ciudadanía Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inversión social (infraestructura, seguridad, servicios) ▪ Generación de empleo ▪ Fomento a la educación ▪ Control social ▪ Protección del medioambiente ▪ Provisión de bienes y servicios ▪ Filantropía

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura.

1.3.3 El enfoque integrador

Bajo los supuestos de las corrientes teóricas de este enfoque, se considera que las organizaciones poseen una dependencia directa de la sociedad, por lo cual se debe integrar las demandas de la comunidad a su operación, de acuerdo con los valores sociales establecidos. La integración de tales demandas en la gestión de una organización es considerada una manera de establecer lazos de confianza con una comunidad y de obtener legitimidad y prestigio para operar dentro de ella, con lo cual se determinan factores clave para su existencia, crecimiento económico y continuidad en el tiempo (Garriga & Melé, 2004).

Dentro de este enfoque las responsabilidades de la organización dependen de momentos específicos de su desarrollo, situaciones coyunturales del entorno y necesidades emergentes de la sociedad. Por esta razón, la RSE se caracteriza por tener un papel reactivo a través del cual se espera identificar y atender las demandas sociales, garantizando así la legitimidad, la aceptación y el prestigio social requeridos para operar (Garriga & Melé, 2004).

En este enfoque se identifican cuatro (4) corrientes teóricas principales de acuerdo con la clasificación de Garriga & Melé (2004): *i*) la gestión de temas clave (*issues management*); *ii*) el principio de responsabilidad pública; *iii*) la gestión de los grupos de interés; y *iv*) el desempeño social corporativo. A continuación se abordarán los aspectos más relevantes de cada aproximación teórica.

La teoría sobre *la gestión de temas claves* para la firma establece que las organizaciones deben operar bajo un principio de *receptibilidad social*, a partir del cual se espera sean capaces de identificar las demandas provenientes de sus grupo sociales y de intervenir en su resolución, así como de monitorear posibles variables del entorno político y económico que establezcan amenazas para la organización (Garriga & Melé, 2004). Esta corriente surge de las ideas de académicos como Ackerman y Sethi, quienes afirmaban que las actividades de las organizaciones generan impactos sociales que deben ser considerados en la gestión empresarial en aras de brindar soluciones a los requerimientos de la sociedad y de cerrar las brechas generadas a partir de sus operaciones (Ackerman & Bauer, 1976; Ackerman, 1975; Sethi, 1975).

Por otro lado, *el principio de responsabilidad pública* propone un marco más amplio de acción de las responsabilidades de una organización, que va más allá de satisfacer demandas específicas de grupos particulares y se enfoca en una contribución más robusta de las empresas a la sociedad (Preston, 1978, 1986). De acuerdo con Preston & Post, autores característicos de esta corriente, el alcance de las responsabilidades de una organización con su entorno se da en un nivel primario y en uno secundario. El nivel primario de responsabilidades incluye acciones propias de la operación tales como el montaje de instalaciones, la contratación de personal, el reclutamiento de proveedores, la ejecución de las labores de producción y de mercadeo, el cumplimiento de requerimientos legales y tributarios, entre otros inherentes al desarrollo de cualquier actividad económica.

Por su parte, el nivel secundario de responsabilidades surge a partir de los efectos de las actividades del nivel anterior y se encuentra relacionado con acciones como la formación y capacitación de los empleados, la generación de oportunidades de carrera, cambios en los hábitos de consumo, transformaciones sociales y culturales, entre otros. Los efectos de las acciones de ambos niveles deben ser incorporados a la gestión de la organización para efectos de asegurar un impacto social positivo o de mitigar posibles resultados negativos; es decir, deben gestionarse comportamientos responsables frente a asuntos de interés social (Preston & Post, 1981).

Por otro lado, *la gestión de los grupos de interés* está relacionada con las políticas y prácticas corporativas orientadas no a un público tan general, sino a abordar el relacionamiento de la organización con los grupos directamente afectados (o que

afectan) en su operación. El principio fundamental de esta teoría es la integración de los distintos grupos de individuos con intereses en común sobre las actividades de la organización (y en los efectos de estas) en los procesos de toma de decisiones, mediante una interacción formal y directa (Garriga & Melé, 2004). Con la articulación de los intereses de los *stakeholders* con los de la organización se busca propiciar un entorno favorable para la operación de esta, así como conciliar diferencias emergentes de la relación empresa-sociedad que pueden afectar negativamente a uno u otro agente.

Es pertinente mencionar que la gestión de los *stakeholders* abarca otros campos de acción de la Ciencias de Gestión, tales como las finanzas, el marketing, la gerencia de operaciones, la gerencia de recursos humanos, la gerencia de innovación, la gestión del conocimiento entre otras, y se ha consolidado como una de las corrientes teóricas clave para entender el entorno de las organizaciones y comprender la importancia de los demás actores del medio para el éxito de estas (Perqueux, 2005).

Por último, la corriente del *desempeño social corporativo* incorpora el interés por la legitimidad social de las organizaciones con los procesos orientados a dar respuesta a las necesidades de la sociedad de manera eficiente (Garriga & Melé, 2004). Dentro de este grupo se destacan los aportes de académicos como Carroll, Wood, Wartick y Cochran. Las ideas de Carroll serían una de las primeras aproximaciones al modelo de RSE que conocemos en la actualidad, en tanto incorpora dos ejes fundamentales de un actuar socialmente responsable: el cumplimiento de responsabilidades éticas y la opción de ir más allá a través de responsabilidades de tipo discrecional que buscan integrar a la gestión de una organización las demandas, las necesidades y las expectativas que tienen los actores del entorno sobre su funcionamiento (Carroll, 1979). En trabajos posteriores, Carroll (1991, 1994) reformularía parte de sus postulados, buscando establecer lineamientos más precisos, de carácter menos voluntario, acerca de los que se espera de un actuar organizacional socialmente responsable.

Entre los principales aportes de Carroll a esta corriente se encuentra la formulación del modelo de la pirámide de la RSE (Figura 1.4), sobre el cual se basó en gran medida la conceptualización de la RSE contemporánea (Jamali, 2008). De acuerdo con los supuestos de este modelo, la responsabilidad de tipo económico se encuentra en la base de la pirámide, seguida de la responsabilidad con el cumplimiento de las normas legales establecidas, las de tipo ético que enmarcan los comportamientos responsables y, por

último, las responsabilidades de tipo discrecional, las cuales se constituyen como un acto voluntario que busca generar un impacto positivo o mejorar las condiciones actuales de un grupo de individuos (comunidad/sociedad) con los que la organización se relaciona y con quienes, hasta determinado punto, tiene ciertas obligaciones que deben ser satisfactoriamente abordadas (Carroll, 1979, 1991, 1994).

Figura 1.4. Modelo piramidal de la RSE.



Fuente: Carroll (1991).

El modelo de Carroll sobre las responsabilidades sociales de la organización se asemeja la pirámide de las necesidades humanas propuesta por Maslow (1943), en la que cada escalón es un paso para lograr la autorealización, que en este caso sería la aceptación de responsabilidades en todos los niveles hasta llegar a las de tipo discrecional, y con ello tomar total responsabilidad de los impactos generados por la organización.

De otro lado, el modelo desarrollado por Waddock & Cochran sugería que el desarrollo de las responsabilidades sociales de la empresa se basaban en tres dimensiones: los principios de responsabilidad social, el proceso de receptividad social y las políticas de gestión de temas clave para la corporación (Tabla 1.7), los cuales, en conjunto, permiten representar una noción integrada de las responsabilidades sociales de la empresa desde múltiples campos de acción de la corporación (Waddock & Cochran, 1985).

Tabla 1.7. Modelo de desempeño social corporativo de Wartick & Cochran.

Dimensión	Acciones	Dirigidas a	Orientación
Principios de responsabilidad social corporativa	Económicas, legales, éticas y discrecionales	El contrato social de la empresa/ la empresa como agente moral	Filosófica
Procesos de receptividad social corporativa	Reactivas, defensivas, proactivas, receptivas	Responder a cambios sociales/ habilidades gerenciales de respuesta	Institucional
Políticas de gestión de temas sociales	Identificación y análisis de escenarios, capacidad de respuesta	Mitigar contingencias/ determinar políticas sociales corporativas efectivas	Organizacional

Fuente: adaptado de Wartick & Cochran (1985).

En línea con los planteamientos de Wartick & Cochran, Wood propuso un modelo revisado del desempeño social corporativo compuesto por principios de responsabilidades sociales, procesos de receptividad social y resultados de comportamientos corporativos (Tabla 1.8), los cuales se encuentran enfocados en contribuir a la generación de cambios sociales y de bienestar para los agentes del entorno a una mayor escala.

Destaca del modelo propuesto por Wood el hecho que se abordara explícitamente los resultados esperados de los programas de RSE: impactos, programas y políticas sociales. A partir de esta formulación se evidencia que la RSE trascendía las barreras de la dialéctica y la práctica de acciones de corte filántropico para ahondar en compromisos más específicos de las organizaciones con su entorno.

Tabla 1.8. Modelo de desempeño social corporativo de Wood.

Principios de responsabilidad social corporativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principio institucional: legitimidad ▪ Principio organizacional: responsabilidad pública ▪ Principio individual: facultades discrecionales
Procesos de receptividad social corporativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación ambiental ▪ Gestión de los grupos de interés ▪ Gestión de temas clave
Resultados del comportamiento corporativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impactos sociales ▪ Programas sociales ▪ Políticas sociales

Fuente: adaptado de Wood (1991).

Como se ha podido evidenciar, la esencia del enfoque integrador de la RSE subyace en la manera en que las organizaciones asumen las preocupaciones de la sociedad y buscan dar respuesta a las demandas de los *stakeholders* desde sus políticas de gestión. Sin embargo, aunque esta corriente incorpora algunos de los aportes más robustos en la conceptualización de la RSE, los supuestos bajo los que opera son prácticamente utilitaristas, en tanto el objetivo de las iniciativas de responsabilidad social es mitigar contingencias en el entorno social que puedan afectar negativamente la operación de una organización, tal como señala Melé (2007). A continuación, se presenta el cuadro resumen de las prácticas de responsabilidad social desde los principales aportes del enfoque integrador de la RSE (Tabla 1.9).

Tabla 1.9. Prácticas de responsabilidad social desde las corrientes teóricas del enfoque integrador de la RSE.

Corriente teórica	Prácticas de RSE
Gestión de temas clave	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inversión social ▪ Gestión ambiental ▪ Respuesta a las demandas sociales
Principio de responsabilidad pública	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generación de empleo ▪ Gestión de impactos ▪ Inversión social
Gestión de los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respuesta a demandas de los <i>stakeholders</i> directos ▪ Participación de los <i>stakeholders</i> en la toma de decisiones ▪ Buenas prácticas de operación
Desempeño social corporativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respuesta a las demandas de la sociedad ▪ Inversión en programas sociales ▪ Mitigación de impactos sociales y ambientales

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura.

1.3.4 El enfoque ético

La práctica de comportamientos responsables desde una visión ética del papel de las organizaciones en la sociedad ha sido un asunto presente desde hace varios años en la consolidación de la RSE en la teoría y la práctica (Drover *et al.*, 2012; Lozano, 2003; Quarshie, Salmi & Leuschner, 2016). Múltiples contribuciones han sido presentadas en torno a la importancia de manifestar comportamientos éticos en la relación empresa-

sociedad y en la generación de valor para todos los agentes sociales, como respuesta a la crisis social originada por escándalos de corrupción en grandes corporaciones que han repercutido en la calidad de vida de los individuos, quienes se ven gravemente afectados por prácticas inescrupulosas frente a la sociedad, el medioambiente y la economía (Matten & Crane, 2005; Matten, Crane & Chapple, 2003; Sroka & Lőrinczy, 2015).

De acuerdo con (Garriga & Melé, 2004), las teorías que aportan a una visión ética de la relación empresa-sociedad se basan en el cumplimiento de principios sobre lo que se considera como *correcto* y la necesidad de propender por el bienestar social en el actuar de las organizaciones. Estos autores identifican cuatro (4) corrientes dentro de los aportes teóricos de este enfoque: *i)* la teoría normativa de los stakeholders; *ii)* los derechos universales; *iii)* el desarrollo sostenible; y *iv)* el principio del bien común. A continuación, trataremos los aspectos más destacados de cada corriente.

El papel de los *stakeholders* en la relación empresa-sociedad ha sido un asunto presente en estudios en torno a la RSE (Nehme & Wee, 2008). Si bien la teoría de los grupos de interés ha sido categorizada como elemento del enfoque integrador de la RSE, es de reconocer que en las últimas décadas esta construcción ha virado hacia una concepción más humanista y consciente de las responsabilidades de las organizaciones con todas sus partes interesadas (Garriga & Melé, 2004). Se considera que el fundador de esta corriente fue el profesor Edward Freeman, quien en 1984 publicó su obra seminal "*Strategic Management: An Strategic Approach*", en la cual se establecen nuevos paradigmas dentro de la naturaleza social de las organizaciones.

De acuerdo con Freeman, las organizaciones deben cumplir con un propósito social más allá de representar los intereses de los inversionistas, teniendo en cuenta el creciente impacto de sus actividades sobre sus grupos de interés y los efectos derivados de su relacionamiento con el medio. Para explicar el rol de las organizaciones en la sociedad Freeman presentó una categorización general de los grupos de interés, a quienes definió como "*cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por la consecución de los objetivos de la firma*" (1984, p. 25) y en la que se incluyen la totalidad de los grupos influenciados/influenciadores de la organización, a saber: organizaciones comunitarias locales, dueños/socios/inversionistas, representantes de los consumidores, clientes/consumidores, competidores, medios de comunicación, empleados/funcionarios, ambientalistas, proveedores y representantes del Gobierno (p. 25).

A partir de las concepciones de Freeman sobre los *stakeholders*, Cortina propone una clasificación más detallada de los *stakeholders* y de sus intereses frente a la organización, la cual presentamos a continuación (Tabla 1.10).

Tabla 1.10. Stakeholders y sus intereses frente a la organización.

Internos	Intereses
Socios y accionistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beneficio e incremento del valor de la empresa. ▪ Rentabilidad y liquidez de los inversionistas. ▪ Transparencia de las operaciones y proyectos. ▪ Participación y control de la gestión.
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poder de decisión y control: capacidad de gestión. ▪ Influencia, prestigio e ingresos. ▪ Desarrollo de las ideas y capacidades propias. ▪ Maximizar el valor de la empresa.
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salario, prestaciones sociales, higiene y salud laboral. ▪ Seguridad en el puesto de trabajo. ▪ Promoción profesional y humana. ▪ Capacidad de interlocución: participación.
Externos	Intereses
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justa relación calidad-precio. ▪ Información veraz y clara sobre los productos y servicios. ▪ Garantía de integridad, seguridad y salud de los consumidores. ▪ Respeto de las marcas y de la propiedad industrial.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aceptación de los principios de libre mercado. ▪ Capacidad de pago. ▪ Información clara de las posibilidades comerciales. ▪ Respeto de las marcas y de la propiedad industrial.
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respeto a las reglas de la libre competencia. ▪ Reciprocidad de las relaciones. ▪ Cumplimiento de los compromisos. ▪ Cooperación en las diferentes políticas empresariales.
Comunidad, Estado, sociedad en general	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Legales</i>: obligaciones fiscales, cumplimiento de la legislación. ▪ <i>Sociales</i>: contribución al desarrollo económico y al empleo, colaboración con instituciones sociales, culturales y científicas, respeto por los valores morales, tradicionales y religiosos. ▪ <i>Ambientales</i>: cuidado, respeto y mejora del medio ambiente.

Fuente: Cortina (1994).

En línea con los planteamientos de Freeman, varios autores de las Ciencias de Gestión se han encargado de estudiar esta teoría y postular consideraciones para su construcción epistemológica. Entre estos destacan los trabajos de Bowie (1991), Donaldson & Preston (1995), Jonker & Foster (2002), Coombs & Gilley (2005), Jamali (2008) y Hillman & Keim (2008), entre otros. Los aportes de estos teóricos han permitido caracterizar la naturaleza de esta teoría y formular los criterios básicos de sus planteamientos, bajo el supuesto fundamental de la integración de principios éticos de operación en una organización (Garriga & Melé, 2004), buscando con ello impactar positivamente a sus *stakeholders*, procurar el bien social común y al mismo tiempo alcanzar las metas organizacionales propuestas.

En cuanto a la segunda corriente identificada, *los derechos universales*, se puede mencionar que durante los últimos años, frente a las preocupaciones por los impactos negativos de las actividades productivas, organizaciones internacionales como la ONU han manifestado su interés por acompañar a las organizaciones a modificar aspectos de su gestión y dirigir esfuerzos hacia un modelo de responsabilidades sociales fundamentales integrado por una serie de principios de respeto por los derechos humanos, las políticas laborales, el medioambiente y la lucha en contra de la corrupción a nivel mundial (UN Global Compact, 2014).

De acuerdo con los lineamientos del Pacto Global de la ONU, para que una organización sea considerada como responsable debe operar en el marco de los principios de los derechos universales antes mencionados, contribuir con acciones para mejorar las condiciones de vida en sociedad, incorporar la sostenibilidad al ADN de su gestión, reportar los esfuerzos de su gestión social y ambiental año tras año y además debe interesarse por los asuntos que afectan a la comunidad en la que hace presencia (UN Global Compact, 2014). Los aportes de esta corriente abren el panorama para los postulados del siguiente cuerpo teórico, el desarrollo sostenible.

En concordancia con los supuestos de los derechos universales, la corriente contemporánea del *desarrollo sostenible* es una de las aproximaciones más destacadas y difundidas sobre el comportamiento esperado de las organizaciones frente a la sociedad (Holden, Linnerud & Banister, 2014). De acuerdo con Garriga & Melé (2004) los orígenes de la conceptualización del desarrollo sostenible pueden remontarse a finales de la década de los años 80's con la publicación del Reporte de la Comisión Brundtland

emitido por las Naciones Unidas. Según lo expuesto durante la Comisión de Brundtland de 1987, el término “desarrollo sostenible” hace referencia a *“aquella que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”* (ISO, 2010, p. 4).

En la práctica, cobra relevancia que la gestión de las organizaciones contemporáneas se lleve a cabo dentro del marco de la sostenibilidad, la adopción de principios éticos y propendiendo por la generación de valor para los demás actores del entorno de una organización (Barrena-Martínez *et al.*, 2016; González & García, 2006; Kolk, 2016; Mahoney, McGahan & Pitelis, 2009; Perdomo & Escobar, 2011; Rivas-Gamboa, 2013), lo cual, en últimas, resultará en la generación de impactos [positivos o negativos] a nivel social (Gutiérrez, Avella, & Villar, 2006).

Según Rojas *et al.* (2013), fue a partir de la concepción del término desarrollo sostenible que surgieron varias iniciativas por parte de organizaciones públicas y privadas en diferentes países para fomentar el desarrollo económico sin poner en riesgo la disponibilidad de los recursos naturales y humanos de las futuras generaciones. Al respecto, la Guía ISO 2600 sobre responsabilidad social establece ciertos criterios fundamentales para referirse a una forma sostenible del desarrollo:

“... se refiere a la integración de las metas de una calidad de vida elevada, la salud y la prosperidad con justicia social, y al mantenimiento de la capacidad de la tierra para conservar la vida en toda su diversidad. Estas metas sociales, económicas y ambientales son interdependientes y se refuerzan mutuamente” (ISO, 2010, p. 4).

En la actualidad, el término desarrollo sostenible incorpora dos tipos de dimensiones, de las cuales se desprenden una serie de objetivos fundamentales para alcanzar el nivel de desarrollo esperado a escala global desde los tres pilares de la sostenibilidad (Tabla 1.11). Estas recomendaciones buscan ser un referente para las actividades de las organizaciones, pretendiendo establecer un marco común de operación a nivel global en cuanto a temas de interés social, ambiental y económico que pretenden alcanzar los objetivos totales del desarrollo sostenible (Anexo 1).

Tabla 1.11. Dimensiones del desarrollo sostenible y sus objetivos fundamentales.

Dimensión	Objetivos fundamentales
Primaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salvaguardar la sostenibilidad ecológica a largo plazo ▪ Satisfacer las necesidades humanas básicas ▪ Promover la equidad inter e intergeneracional
Secundaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preservar el valor intrínseco de la naturaleza ▪ Promover la protección del medio ambiente ▪ Promover la participación pública ciudadana ▪ Satisfacer aspiraciones por una mejor calidad de vida

Fuente: adaptado de Holden *et al.* (2014).

Las contribuciones del paradigma del desarrollo sostenible están más vigentes que nunca, considerando la adhesión de distintos Gobiernos a las iniciativas propuestas por esta aproximación a la responsabilidad social no sólo de las organizaciones, sino también de los distintos sectores económicos y las naciones del mundo entero (Holden *et al.*, 2014). No obstante, en su naturaleza global puede encontrarse su mayor debilidad, puesto que las recomendaciones en el marco de la sostenibilidad ignoran en ocasiones particularidades culturales y económicas presentes en los contextos sociales de distintos países, por lo que el cumplimiento satisfactorio de tales iniciativas podría no llevarse a cabo en la manera en que se espera. Para lograrlo, es necesario tener claridad sobre el concepto, las nociones y los principios del desarrollo sostenible, tal como sugieren Holden *et al.* (2014).

Para cerrar el grupo de teorías del enfoque ético, se abordará el *principio del bien común*, el cual, de acuerdo con Garriga & Melé (2004), surge de una larga tradición filosófica en la que se promueve el bienestar de todos los individuos desde la distintas esferas de la sociedad, incluidas las organizaciones. Este supuesto teórico considera que las organizaciones, en su papel de individuos sociales, deben contribuir de manera pacífica y armónica con el bienestar social y actuar como mediadores en su creación a través de acciones positivas, tales como la generación de ingresos, la provisión de bienes y servicios, el comercio justo, el respeto por los individuos y el medioambiente, entre otras (Garriga & Melé, 2004; Melé, 2002).

Considerando la naturaleza filosófica de esta aproximación se podría dar cuenta de un escenario un tanto utópico, puesto que este enfoque parte de la idea de una interacción

armónica entre los individuos de la sociedad en la que todos resultan beneficiados; cuestión que resulta ser bastante compleja, aún más en el mundo de los negocios. No obstante, si fuera posible que la sociedad operara de tal manera se lograría alcanzar un nivel supremo de bienestar para todos y cada uno de los agentes que la conforman: personas, empresas, gobiernos, instituciones, etc. A continuación, se presenta el cuadro resumen de las prácticas de responsabilidad social propias de este enfoque (Tabla 1.12).

Tabla 1.12. Prácticas de responsabilidad social desde las corrientes teóricas del enfoque ético de la RSE.

Corriente teórica	Prácticas de RSE
Teoría normativa de los <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inversión social ▪ Gestión ambiental ▪ Respeto por las normas sociales ▪ Gestión de impactos sociales y ambientales ▪ Participación de los stakeholders en la toma de decisiones
Derechos universales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respeto por los derechos humanos ▪ No incurrir en prácticas de explotación laboral, trabajo infantil o discriminación laboral ▪ Inversión social para el cambio ▪ Adopción de buenas prácticas ambientales de operación ▪ Promoción de innovación social y ambiental ▪ No incurrir en prácticas de corrupción de ningún tipo ▪ Reportar avances y resultados de la gestión social y ambiental
Desarrollo sostenible	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacer las necesidades humanas básicas y procurar el desarrollo social ▪ Proteger y promover la conservación del medioambiente ▪ Propiciar la participación de todos los agentes sociales ▪ Contribuir con mejoras en las condiciones de vida ▪ No incurrir en prácticas de discriminación de ningún tipo ▪ No incurrir en prácticas de corrupción de ningún tipo ▪ Promover formas sustentables de generación de energía ▪ Promover el respeto los comportamientos éticos para la vida en sociedad ▪ Reportar avances y resultados de la gestión social y ambiental
Principio del bien común	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generación de ingresos y desarrollo social ▪ Respeto por los derechos humanos ▪ Respeto por el medio ambiente ▪ Inversión social

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura.

Como se puede evidenciar a partir de las ideas propuestas por el enfoque ético, estas serían el ideal de la RSE en la práctica, debido a que recogen los esquemas de teorías más instrumentales de la responsabilidad social y las complementan con una visión más humanista del papel de la interacción entre la sociedad y las organizaciones, en el que se procura un balance de los intereses económicos y políticos con los del colectivo y del entorno ambiental. De acuerdo con los simpatizantes de este enfoque, esta es la pauta a seguir no sólo en aras de garantizar la continuidad de los esquemas económicos y empresariales, sino además en pro de la continuidad del normal desarrollo de las demás actividades sociales, partiendo de los dramáticos impactos generados por las actividades humanas en la composición del tejido social y, sobre todo, en la naturaleza, lo cual establece muy posiblemente líneas de investigación relacionadas con las distintas Ciencias Sociales.

1.4 Conclusiones del capítulo

A lo largo del presente capítulo se buscó presentar un panorama general del papel de la RSE en la construcción de la relación empresa-sociedad. Los múltiples y variados aportes con respecto a este frente de trabajo de las Ciencias de Gestión nos permiten evidenciar que se trata de un cuerpo de conocimiento en construcción, que se nutre de las contribuciones de distintas áreas de la administración y de otras ciencias para dar cuenta de un fenómeno de carácter social: la interacción de agentes sociales entre sí y con su medio.

Las distintas aproximaciones que buscan formular lineamientos de operación para la RSE en la práctica han surgido de contextos sociales y económicos específicos, respondiendo a las necesidades de las organizaciones en cuanto a parámetros precisos de actuación socialmente responsable frente a su entorno. Algunos enfoques no van más allá de una visión cerrada de organización en la que impera la orientación al logro económico; otros tratan de integrar las preocupaciones de la sociedad a su gestión a manera de responder a las presiones provenientes de sus grupos de interés; las visiones más desarrolladas consideran no sólo el desarrollo económico como un punto de referencia para alcanzar el bienestar social, sino que también toman en cuenta las interacciones presentes en el relacionamiento entre los individuos sociales (personas y organizaciones) con su medio, así como los efectos de dicho proceso.

Partiendo de los objetivos planteados para la realización de este trabajo de investigación, se tomarán en cuenta los aportes teóricos del enfoque ético de la Responsabilidad Social para contrastar la concepción y las prácticas de RSE de la organización objeto de estudio, así como para llevar a cabo la evaluación de impacto de las actividades de esta organización sobre la comunidad residente.

Con lo anterior se espera contribuir desde una perspectiva crítica y reflexiva a la formulación de prácticas empresariales responsables y éticas frente a los efectos generados en la sociedad y el medioambiente, considerando que los aportes de las teorías propias de la corriente ética incorporan las diferentes dimensiones del actuar de las organizaciones y van más allá del cumplimiento de normativas legales, la obtención de la licencia social para operar, la maximización del valor económico, las prácticas filantrópicas que pretenden la obtención de prestigio social y las demás concepciones de la RSE típicas de una visión utilitaria de las iniciativas de gestión social.

2. La agroindustria de la palma de aceite en Colombia

El cultivo de la palma de aceite en Colombia hace parte de una agroindustria que hoy día cuenta con un área sembrada de aproximadamente 512.000 hectáreas. Actualmente, el cultivo de palma de aceite se desarrolla en 152 municipios de 21 departamentos, en donde se localizan más de 6.000 productores, de los cuales aproximadamente 85 % se consideran de pequeña escala en tanto sus cultivos poseen menos de 50 hectáreas sembradas con palma (Fedepalma, 2017a). El área cultivada durante el periodo 1997-2011 presentó un incremento de 182 % (Girón & Mahecha, 2015) y se espera que mantenga una trayectoria de crecimiento durante los próximos años (Castiblanco, Moreno & Etter, 2015b; Marin-Burgos, Clancy & Lovett, 2015), considerando que el aceite de palma es el aceite vegetal más empleado a nivel mundial en la industria de alimentos, la industria cosmética, la oleoquímica y uno de los más usados para la producción de biocombustibles (Oosterveer, 2015).

En el entono mundial, Colombia ocupa el quinto lugar en área sembrada con desarrollos productivos en palma de aceite después de Indonesia, Malasia, Tailandia y Nigeria, de acuerdo con cifras de Oil World (2017). Nuestro país es el cuarto productor de aceite de palma, después de Indonesia, Malasia y Tailandia, con una producción de más de 1,14 millones de toneladas de aceite al cierre de 2016 (Fedepalma, 2017a). No obstante, la brecha entre Colombia e Indonesia y Malasia, los principales productores, es abismal, puesto que el aceite de palma colombiano representa tan solo el 2 % de la producción mundial, frente al 80 % de participación de los dos países asiáticos en conjunto².

² Cálculos del autor de acuerdo con cifras de Oil World (2017).

El rápido crecimiento de esta agroindustria, tanto en Colombia como en el mundo, ha promovido el crecimiento económico de los países productores pero al mismo tiempo generado preocupaciones ambientales y sociales derivadas del ejercicio de malas prácticas (Oosterveer, 2015); especialmente en el Sudeste Asiático, en donde se han deforestado vastas áreas de bosques naturales con alto valor de conservación para la siembra de palma de aceite, ocasionando daños a diversos ecosistemas y especies de flora y fauna (entre estas especies en peligro de extinción como el orangután) (Khor, 2011; Teoh, 2010).

En el caso colombiano, algunos estudios señalan que el crecimiento de la actividad palmera no ha ocurrido a expensas de los ecosistemas y las comunidades locales (Furumo & Aide, 2017; Mosquera & García, 2005), sino que, por el contrario, ha contribuido a la conservación de especies (Lynch, 2015; Olarte-González & Escovar-Fadul, 2014) y la generación de progreso para las regiones en donde esta hace presencia (Barrientos & Castrillón, 2007; Fedepalma, 2013; Mosquera & García, 2005). Sin embargo, existen reservas frente a las bondades de esta agroindustria para el bienestar social de los habitantes del campo y la conservación del medioambiente (Castiblanco *et al.*, 2015; Rey-Sabogal, 2013).

Teniendo en cuenta la importancia del sector palmero para el agro colombiano, así como sus perspectivas de crecimiento, sumado a las preocupaciones sociales y ambientales por la expansión de este cultivo en Colombia, resulta importante analizar el desarrollo de un proyecto productivo en palma de aceite y su impacto social sobre una comunidad, tal como plantea este trabajo. Adicionalmente, el presente estudio cobra relevancia en tanto los temas relacionados con el impacto ambiental del cultivo han sido ampliamente abordados en la literatura (Gilroy *et al.*, 2015; Prescott *et al.*, 2016), mientras que los estudios relacionados con su impacto social son aún escasos (Euler *et al.*, 2017).

Esta sección presenta *i)* una aproximación a la agroindustria palmera mundial, destacando aspectos del cultivo, la producción y la comercialización, y los conflictos existentes en torno al desarrollo de la palmicultura. Luego, *ii)* se caracteriza la agroindustria colombiana, dando a conocer cifras del sector, la distribución geográfica de los cultivos, los principales actores del negocio y los retos que debe afrontar esta actividad de cara al futuro. Por último, la sección concluye con *iii)* un análisis de las manifestaciones de RSE de algunas empresas del sector en Colombia.

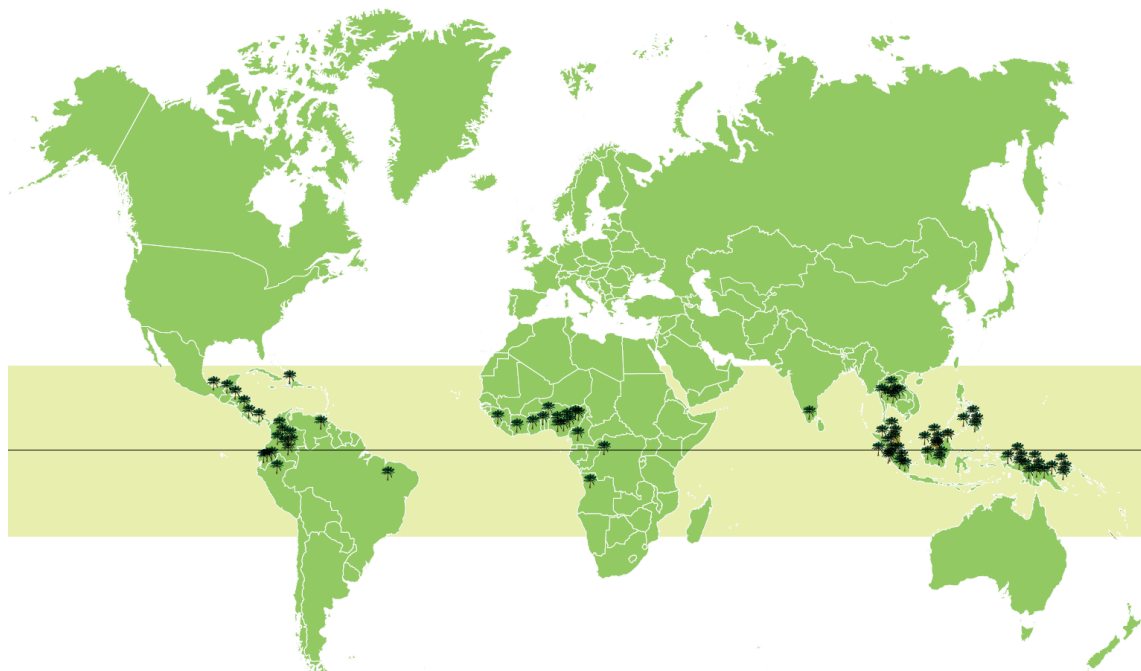
2.1 Sobre la palma de aceite

La palma de aceite es una oleaginosa empleada para el establecimiento de cultivos perennes en zonas tropicales, dadas las condiciones climáticas y de suelos que favorecen su desarrollo (Corley & Tinker, 2016). Del fruto de esta especie se extraen dos tipos de aceites: el aceite de palma, el cual se obtiene de la pulpa, y el aceite de palmiste, extraído de la almendra del fruto (Ospina & Ochoa, 1998). En Colombia se reconocen dos especies, principalmente: la *Elaeis guineensis* o palma africana, y la variedad americana *Elaeis oleifera*; además, en el país se ha desarrollado un cruzamiento genético de ambas especies, el híbrido interespecífico OxG, del cual se extrae el aceite de palma alto oleico (Mondragón & Pinilla, 2015) y cuya gestación surgió como respuesta a problemáticas fitosanitarias (Genty & Ujueta, 2013). Para efectos prácticos, en este documento se hará referencia a la palma de aceite o palma africana, en general, sin distinción entre variedades.

Esta planta crece a lo largo de la línea ecuatorial (Figura 2.1) en donde la exposición a la radiación solar y las cálidas temperaturas contribuyen a sus procesos de fotosíntesis y crecimiento; la palma de aceite requiere de una temperatura media mensual de 28 °C y de 5-7 horas de exposición diaria al sol, y se adapta mejor a tierras con altitudes inferiores a 1.000 metros sobre el nivel del mar. La especie es originaria de la franja costera occidental del continente africano y su fruto ha sido cosechado desde tiempos remotos para la extracción de su aceite, con el cual originalmente se elaboraban alimentos y se producían jabones y cosméticos primitivos (Fedepalma, 2013).

De acuerdo con algunas fuentes, se cree que la palma de aceite (o palma africana) fue introducida al continente americano hacia el siglo XVI por navegantes de origen portugués dedicados al comercio de esclavos provenientes de África. (Ospina & Ochoa, 1998). No obstante, a pesar de su presencia histórica en el continente americano, la explotación comercial de esta oleaginosa se dio solo hasta mediados del siglo XX con la siembra de varias hectáreas, propiedad de la compañía *United Brands*, en una plantación ubicada en San Alejo, Honduras (Ospina & Ochoa, 1998; Ospina, 2013); desde allí, la especie se abriría paso a otros países centroamericanos y sudamericanos durante los siguientes años.

Figura 2.1. Ubicación geográfica de los cultivos de palma de aceite en el mundo.

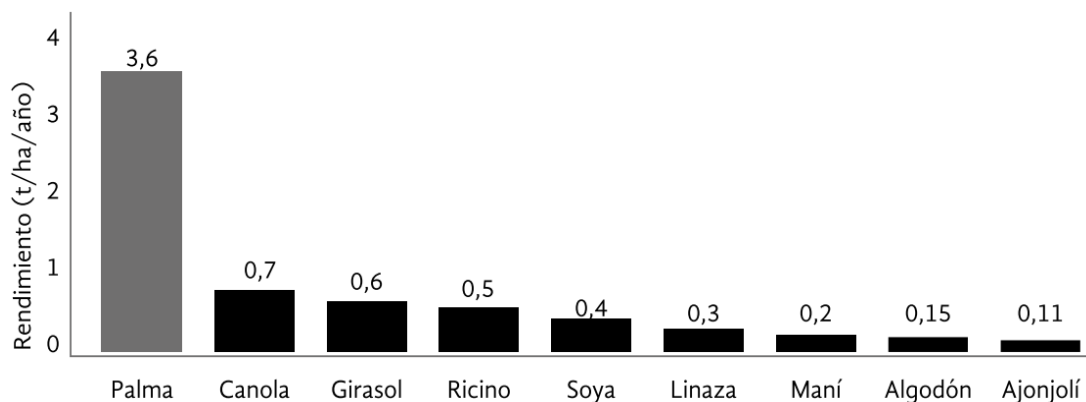


Fuente: Fedepalma (2013).

En la actualidad, las plantaciones de palma de aceite en los países de América cuentan con un área en producción de 1,35 millones de hectáreas y son responsables del 7 % de la producción mundial de aceite de palma con 4 millones de toneladas, según cifras de Oil World (2017) consolidadas para el continente al cierre de 2016.

2.1.1 Usos del aceite de palma

El aceite de palma (originalmente de color rojo) es el aceite vegetal de mayor consumo, cuyos usos van desde la preparación de alimentos en el hogar hasta el procesamiento a nivel industrial. El aceite extraído del fruto de la palma africana puede ser empleado en su forma original (aceite de palma crudo – APC) para usos industriales, o para el consumo humano luego de un proceso de refinación, tras el cual adquiere su característico color amarillo (EPOA, 2014). Debido a las propiedades fisicoquímicas y los beneficios nutricionales de este aceite (Anexo 2), sumados a la alta productividad del cultivo de la palma africana con respecto a otras semillas oleaginosas en términos de rendimientos por hectárea (Figura 2.2), el aceite de palma se ha posicionado como el aceite de mayor consumo a nivel mundial por encima de aceites extraídos de otras oleaginosas como la canola, el girasol y la soya (González-Cárdenas, 2016a).

Figura 2.2. Rendimiento de los cultivos de las principales semillas oleaginosas.

Fuente: González-Cárdenas (2016a).

Debido a la composición física de este aceite no se hace necesario someterlo a procesos de hidrogenación para darle consistencia, con lo cual se estaría favoreciendo la producción de ácidos trans, reconocidos por ser compuestos precursores de enfermedades cardiovasculares, obesidad y ciertos tipos de cáncer. Además, gracias a su apariencia, sus características organolépticas y su alta resistencia al deterioro, lo convierten en un insumo apropiado para la elaboración de distintos tipos de alimentos, tales como margarinas de mesa, margarinas para repostería, confitería, galletería, helados, crema para café, salsas y aderezos, emulsificantes, leche en polvo, alimentos concentrados para animales, así como para su uso directo en frituras y como aderezo de ensaladas (Cenipalma, 2017).

En cuanto al uso del aceite de palma y el aceite de palmiste a nivel industrial, sobresale su utilización en la elaboración de productos de la industria oleoquímica, tales como jabones y detergentes, velas, goma y aceites plastificantes, así como productos cosméticos (labiales, cremas, esmaltes) y aceites y lubricantes empleados para la industria automotriz y de maquinaria, y la fabricación de todo tipo de insumos de uso industrial. Además de lo anterior, durante la última década, el aceite de palma crudo ha sido ampliamente utilizado para la producción de biocombustibles (Cenipalma, 2017), con lo cual se busca no solo diversificar la oferta de productos, sino también contribuir con la mitigación del impacto ambiental ocasionado por el uso de combustibles de origen fósil. Adicionalmente, los residuos del cultivo de palma africana son empleados para la elaboración de distintos materiales de uso en la construcción, la fabricación de papel, concentrados para animales y la generación de energía eléctrica (Cenipalma, 2017).

2.1.2 Comercialización de los productos de la agroindustria

La explotación de la palma africana por parte de los primeros países productores con fines comerciales tuvo lugar a inicios del siglo XX con la siembra masiva de varias plantaciones en el Sudeste Asiático y África Occidental (Ospina, 2013). Como se mencionó anteriormente, del fruto de esta especie se extraen dos tipos de aceites: el aceite de palma y el aceite de palma, los cuales son los principales productos de la agroindustria. Además de estos dos aceites, el biodiésel a base de aceite de palma es uno de los subproductos de mayor comercialización de la industria, a partir de la creciente demanda por combustibles no fósiles y los incentivos otorgados por varios países para su producción (Bicalho, Bessou, & Pacca, 2016). La amplia variedad de usos del aceite de palma, junto con precios en el mercado inferiores al de sus competidores, hacen de este aceite una opción preferida en los mercados internacionales, favoreciendo su comercialización (MPOB, 2017).

Del lado de la oferta, la producción mundial de aceites y grasas en 2016 fue de 205 millones de toneladas, con una participación del aceite de palma de 59 millones de toneladas (29 %). Los principales países productores de aceite de palma en 2016 fueron Indonesia Malasia y Tailandia, con porcentajes de participación de 55, 29 y 3 %, respectivamente³. En América la producción de aceite de palma es liderada por Colombia, seguida de Guatemala, Ecuador, Honduras y Brasil. Estos cinco países aportan cerca del 86 % de la producción del continente y 6 % del total mundial, según datos de Oil World (2017).

Del lado de la demanda, gran parte de la producción de aceite de palma a nivel mundial tiene como mercado objetivo a la India, la Unión Europea, China, Pakistán y Estados Unidos (Oil World, 2017), quienes hacen uso de esta materia prima para la elaboración de todo tipo de productos de uso alimenticio e industrial (ver apartado 2.1.1) y la mezcla de este con combustibles para la producción de biodiésel. En el caso de India y China, la demanda de estos países es cubierta por los países productores del continente asiático, mientras que la Unión Europea y Estados Unidos son el principal mercado de exportación del aceite producido en los países del continente americano (Oil World, 2017). Así

³ Cálculos del autor de acuerdo con cifras de Oil World (2017).

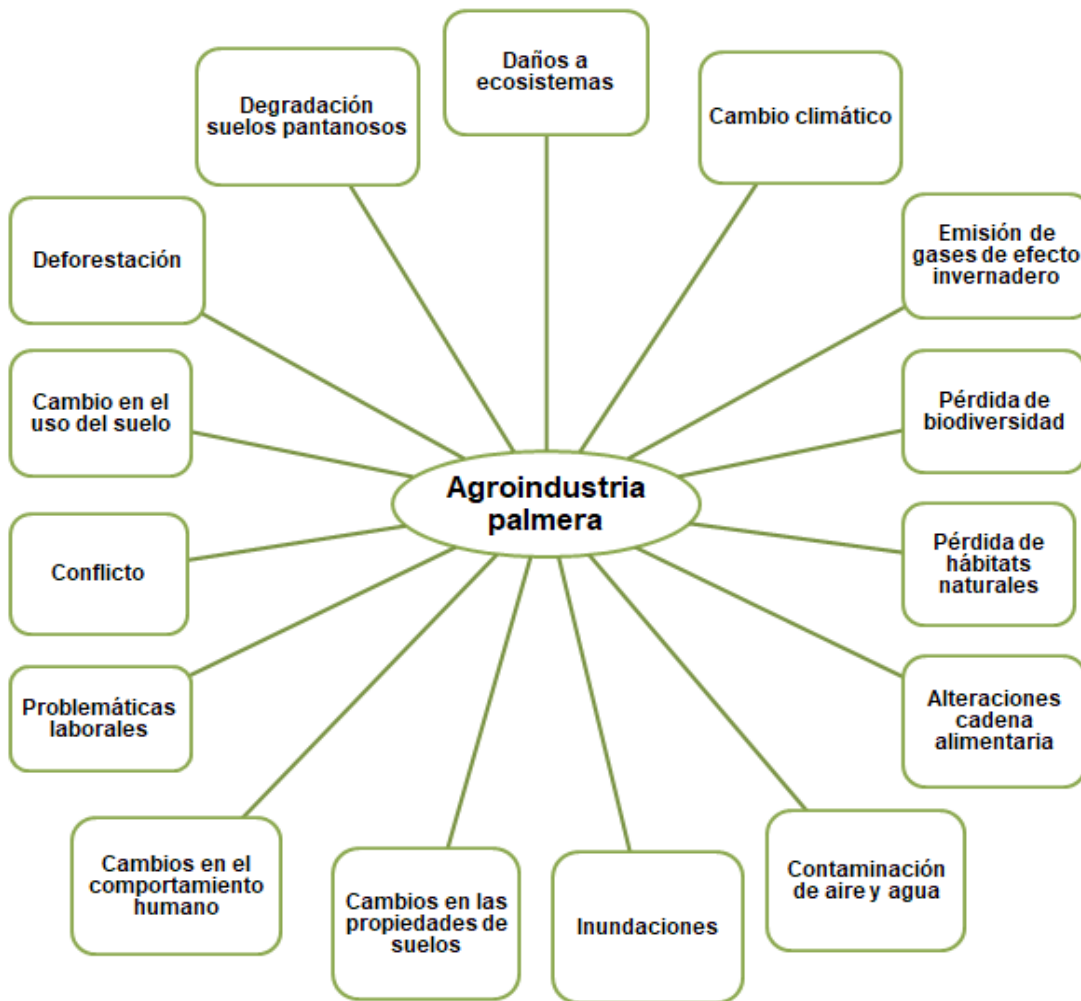
mismo, la demanda local de los países productores de este continente es cubierta por sus propios inventarios (a excepción de Colombia), los cuales además abastecen a los países no productores de la región; muestra de ello es que cerca del 90 % del aceite que se produce en los países de América Central y del Sur es comercializado dentro del continente, mientras que el porcentaje restante es exportado a otras regiones del mundo, según estimaciones de la FAO (2017).

En el caso de nuestro país, las grasas y los aceites son el producto agroindustrial de mayor exportación, alcanzando 22,4 % del total de las exportaciones del sector agroindustrial (ProColombia, 2017). El total de exportaciones de la agroindustria palmera en 2016 fue de 482.271 toneladas, representando flujos comerciales cercanos a \$ 348 millones de dólares. De este total, el aceite de palma crudo (APC) reportó exportaciones del orden de 328.000 toneladas por un valor cercano a \$ 208 millones de dólares, con una participación de 68,1 % dentro de los productos y subproductos de exportación de la agroindustria palmera (Fedepalma, 2017). Considerando la importancia de esta agroindustria para la economía del país, así como los flujos de capitales del negocio, es pertinente analizar las prácticas de gestión social y ambiental al interior de las organizaciones del sector, en aras de contribuir a consolidar una actividad productiva más eficiente y generadora de bienestar para los actores del entorno.

2.1.3 Conflictos ambientales y sociales en torno al cultivo

Los efectos negativos de los cultivos de palma de aceite a nivel mundial han sido ampliamente documentados, permitiendo establecer vínculos directos entre el desarrollo de esta actividad y serias afectaciones de tipo social y ambiental (Khatun, Hazan-Reza, Moniruzzaman & Yaakob, 2017). Entre los conflictos asociados a esta actividad sobresalen: daños a los ecosistemas naturales y la biodiversidad, altas tasas de deforestación en algunos países productores a consecuencia de la rápida expansión de los cultivos, contaminación de yacimientos y cuerpos de agua, aumentos en la emisión de gases de efecto invernadero (Fitzherbert *et al.*, 2008; Savilaakso *et al.*, 2014), alteraciones en los precios de los alimentos (Meyfroidt *et al.*, 2014), la ampliación de brechas sociales y algunos conflictos relacionados con la tenencia de tierras (McCarthy, 2010), los derechos de los trabajadores y cambios en los patrones de comportamiento de las comunidades (Khatun *et al.*, 2017), entre otros (Figura 2.3).

Figura 2.3. Conflictos ambientales y sociales relacionados con el cultivo de palma de aceite a nivel mundial.



Fuente: adaptado de Khatun *et al.* (2017).

A nivel ambiental, la problemática más representativa del desarrollo del cultivo de palma de aceite ha sido la deforestación masiva de extensas zonas de bosques naturales que ha implicado su expansión en algunos países productores. Uno de los casos más sonados fue la quema de bosques que tuvo lugar en amplias zonas de Indonesia y Papúa Nueva Guinea en 1997 con el objetivo de despejar terrenos para la siembra de esta especie, con lo cual se generaron enormes impactos para el medioambiente tales como la muerte de cientos de miles de animales y daños irreversibles para la biodiversidad y los ecosistemas de la región del Sudeste Asiático (Teoh, 2010); esto sin

contar la afectación generada en la calidad del aire y del agua de la región, junto con los problemas para la salud de los pobladores locales derivados de esta situación.

Así mismo, uno de los símbolos mundiales de las consecuencias negativas de este cultivo ha sido la dramática desaparición de la población de orangutanes (actualmente una especie en peligro de extinción), como resultado de la destrucción de su hábitat natural y la caza furtiva que tiene lugar en los cultivos de palma del sudeste asiático (Khor, 2011), con lo que además se ha puesto en riesgo a muchas otras especies de flora y fauna en esta parte del mundo.

Las preocupaciones actuales en materia ambiental frente a la agroindustria de la palma de aceite, tal como señala Oosterveer (2015), se encuentran relacionadas principalmente con la deforestación y los riesgos que esta representa para la biodiversidad, la vida salvaje y los ecosistemas, además de hechos como la erosión causada por la tala de árboles, el uso indiscriminado de los recursos hídricos, la contaminación del agua con los residuos de la agroindustria y el uso de agroquímicos, las afectaciones derivadas del uso intensivo de pesticidas y la polución generada en las fases de cultivo, transporte y procesamiento de fruto, además de las consecuencias del manejo inadecuado de los residuos generados en cada fase del proceso de cultivo de palma y del procesamiento de su aceite.

Por otra parte, del lado de las problemáticas ocasionadas por este cultivo desde una perspectiva social, a nivel global destacan situaciones que tienen que ver con impactos negativos a comunidades indígenas residentes en zonas de siembras de palma; conflictos entre comunidades locales y empresas palmeras por el uso del suelo y la legalidad en la tenencia de tierras; la marginación de los pequeños productores con respecto a la implementación de nuevas tecnologías para el cultivo y el acceso a financiamiento para el cultivo (Thoenes, 2006); el aumento de brechas sociales entre los pobladores de las regiones palmeras en términos de percepción de ingresos, oferta y legalidad de empleo; e incrementos en los precios de los alimentos y otros temas relacionados con la inseguridad alimentaria de la población mundial (Moreno-Peñaranda *et al.*, 2015) debido al uso extensivo de zonas aptas para el cultivo de productos alimenticios que son empleadas para la producción de biocombustibles.

Esta realidad no ha sido del todo ajena al desarrollo de esta actividad en Colombia, pues algunos estudios reportan casos de impactos negativos generados por esta agroindustria

a nivel ambiental. Tal es el caso de la identificación de afectaciones a los recursos ecosistémicos en algunas regiones del país (Olmos-Clavijo, 2014) y problemas derivados de la dinámica de cambio en el uso del suelo (Castiblanco *et al.*, 2013).

Así mismo, desde la dimensión social, algunos autores han reportado como efectos de esta actividad problemas de inseguridad, violencia y desplazamiento forzado en las regiones productoras (Maher, 2015; Rey-Sabogal, 2013), incertidumbre sobre la seguridad alimentaria del país como consecuencia de la expansión del cultivo para usos energéticos (León-Sicard, 2007), y un panorama no tan prometedor a largo plazo para los municipios palmeros en términos de indicadores socioeconómicos (Castiblanco *et al.*, 2015a), entre otros.

Estas y otras preocupaciones, derivadas principalmente del rápido crecimiento del cultivo y de la consolidación de la industria palmera como actividad económica a nivel mundial, han llamado la atención de distintas ONG, ambientalistas y de los gobiernos distintos países consumidores, quienes han emprendido campañas de desprestigio en contra de las instituciones que financian el negocio palmero, así como prohibiciones a empresas procesadoras de aceite de palma y comercializadoras de los productos y/o subproductos de la agroindustria (Oosterveer, 2015).

Aun cuando este tipo de hechos infortunados han configurado la imagen que tiene el mundo de la palmicultura como una actividad que impacta negativamente al medio ambiente y la sociedad, no es posible llegar a generalizar los efectos de esta agroindustria ni estigmatizar al sector.

Para abordar este tipo de inquietudes han surgido iniciativas más propositivas que buscan fomentar el ejercicio de buenas prácticas ambientales y sociales por parte de los actores de la agroindustria y su cadena de valor. Tal es el caso de La Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible (RSPO por su sigla en inglés), una organización fundada en 2004 que permite la integración de los distintos grupos de interés del sector (inversionistas, productores, procesadores, financiadores, proveedores, ONG, gobiernos, comercializadores, consumidores, distribuidores, y otros), con el objetivo de promover la sostenibilidad social, ambiental y económica tanto en las labores del cultivo de palma de aceite como en las actividades relacionados con el procesamiento, el uso y el consumo del aceite de palma a escala mundial (Schouten & Glasbergen, 2011).

Bajo el escenario de una industria global como la del cultivo de palma y el procesamiento de aceite de palma, se hace necesaria la incorporación de una serie de prácticas a la gestión de las organizaciones del sector que propendan por un eficiente desarrollo de esta actividad, pero que al mismo tiempo contribuyan con la generación de bienestar social y la conservación del medioambiente. De allí surge uno de los objetivos de este trabajo: la provisión de información sobre el impacto social de un proyecto palmero para el diseño y la aplicación de modelos de RSE bajo un enfoque ético en Colombia.

2.2 La agroindustria colombiana de la palma de aceite

La palma de aceite es un cultivo de tardío rendimiento que bajo condiciones favorables empieza a generar los primeros frutos a partir del tercer o cuarto año desde el establecimiento del cultivo, lo cual implica que el productor debe realizar una serie de inversiones durante tal periodo antes de percibir cualquier ingreso (Fedepalma & Cenipalma, 2009). Lo anterior supone un apalancamiento financiero estable por parte del productor durante la etapa de desarrollo del cultivo y de una cuidadosa planeación financiera que garantice la continuidad del negocio.

El territorio colombiano es un escenario propicio para el desarrollo del cultivo de la palma de aceite, dado que las condiciones climáticas, de suelos, el acceso a recursos hídricos y la disponibilidad de mano de obra favorecen el desarrollo de esta actividad. Igualmente, la ubicación estratégica del país le permite acceder a los principales compradores de la región y algunos importadores en otros continentes para la colocación de los excedentes de su producción y la diversificación de los mercados destino de los productos y subproductos de la agroindustria (Ospina, 2013).

En la actualidad, la palmicultura se ha venido consolidando como uno de los motores del desarrollo rural del país, siendo una de las principales actividades productivas dentro del sector agropecuario nacional. La agroindustria colombiana de la palma de aceite⁴ se encuentra organizada en torno a 69 Núcleos Palmeros (Fedepalma, 2017b), los cuales son unidades productivas encabezadas por los grandes productores que cuentan con plantas de beneficio propias en donde procesan el fruto de sus plantaciones y el

⁴ Esta hace referencia no solo al proceso de cultivo de palma, sino también a la fase de extracción del aceite del fruto de esta planta y su posterior procesamiento.

proveniente de los cultivos de sus proveedores (medianos y pequeños productores), a quienes les prestan servicios de asistencia técnica en temas de cultivo y otros labores relacionados con la palmicultura⁵.

Al cierre de 2016 el país registra un área aproximada de 512.000 hectáreas sembradas con palma de aceite, tanto en edad productiva como en etapa de desarrollo. De acuerdo con estadísticas oficiales de la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite – Fedepalma, la actividad palmera se encuentra dividida en cuatro regiones de influencia (Zonas Palmeras): oriental, central, norte y suroccidental, y hace presencia en 152 municipios de 21 departamentos (Figura 2.4). Adicionalmente, en el país existen 65 plantas de beneficio⁶ activas y otras 5 en proceso de construcción (Fedepalma, 2017), en las cuales se procesa el fruto de la palma para la extracción de su aceite.

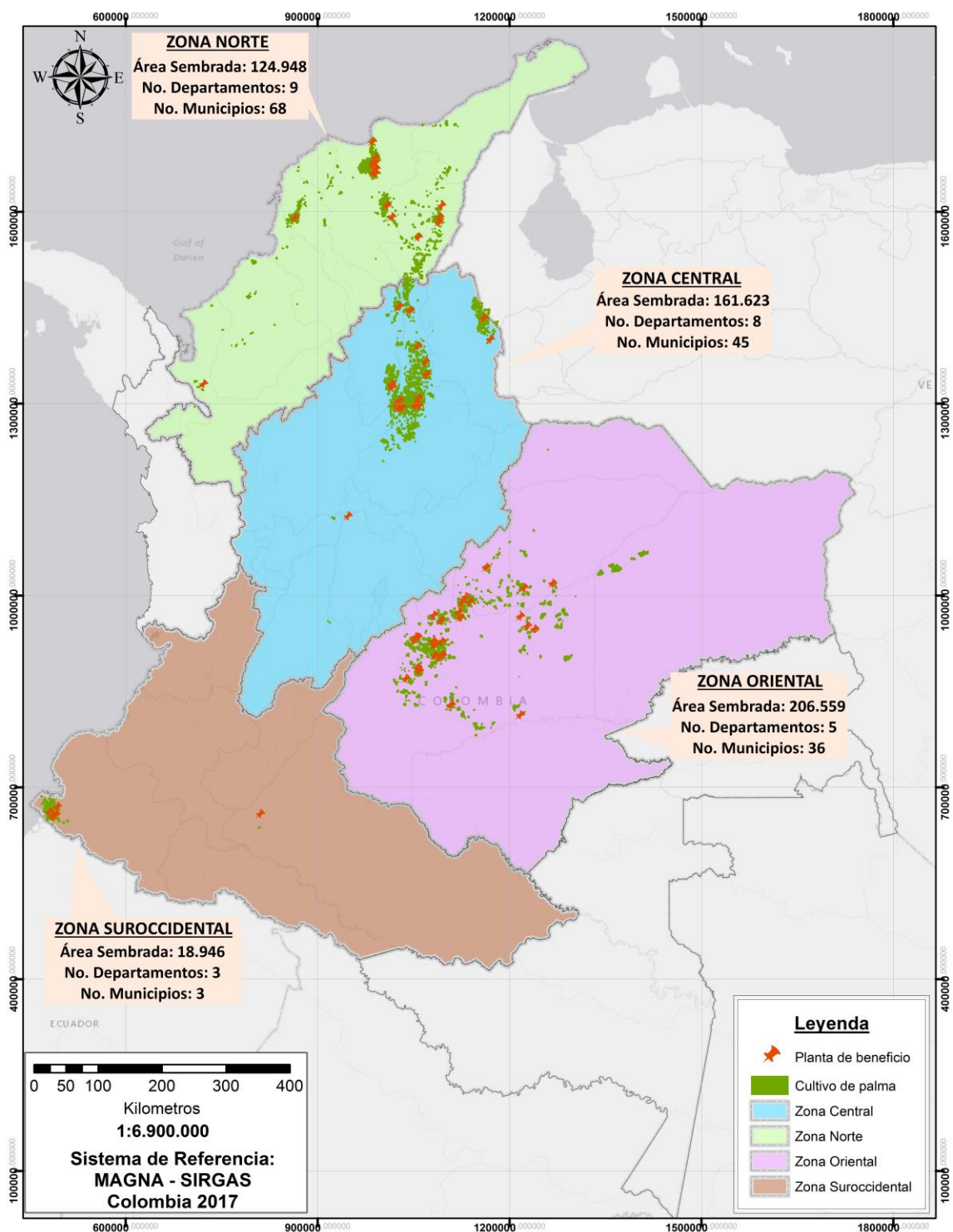
Según datos de Fedepalma (2017), durante 2016 las hectáreas en etapa productiva produjeron algo más de 5,2 millones de toneladas de fruto, siendo la Zona Oriental la de mayor producción (42,8 %), seguida de las zonas Norte (27,6 %) y Central (27,2) con un estrecho margen, y la Zona Suroccidental (2,4 %).

Por otro lado, la producción de aceite de palma crudo del país fue cercana a 1,14 millones de toneladas, de las cuales cerca del 30 % (328.589 millones de toneladas) tuvieron como destino los mercados de exportación. De esta manera, Colombia se posiciona como el país con mayor área sembrada con palma de aceite en América, además de ser el primer productor de aceite y el país con mayores flujos de aceite de exportación del continente (Fedepalma, 2017a).

⁵ Información obtenida a partir de entrevistas con funcionarios de Fedepalma.

⁶ Plantas donde se extrae el aceite del fruto de la palma de aceite y se procesa este producto.

Figura 2.4. Áreas sembradas con palma de aceite a nivel nacional y por zona palmera.



Nota: Antioquia, Cundinamarca, Cesar y Bolívar pertenecen a más de una zona.

Fuente: Fedepalma (2017a).

2.2.1 Las zonas palmeras

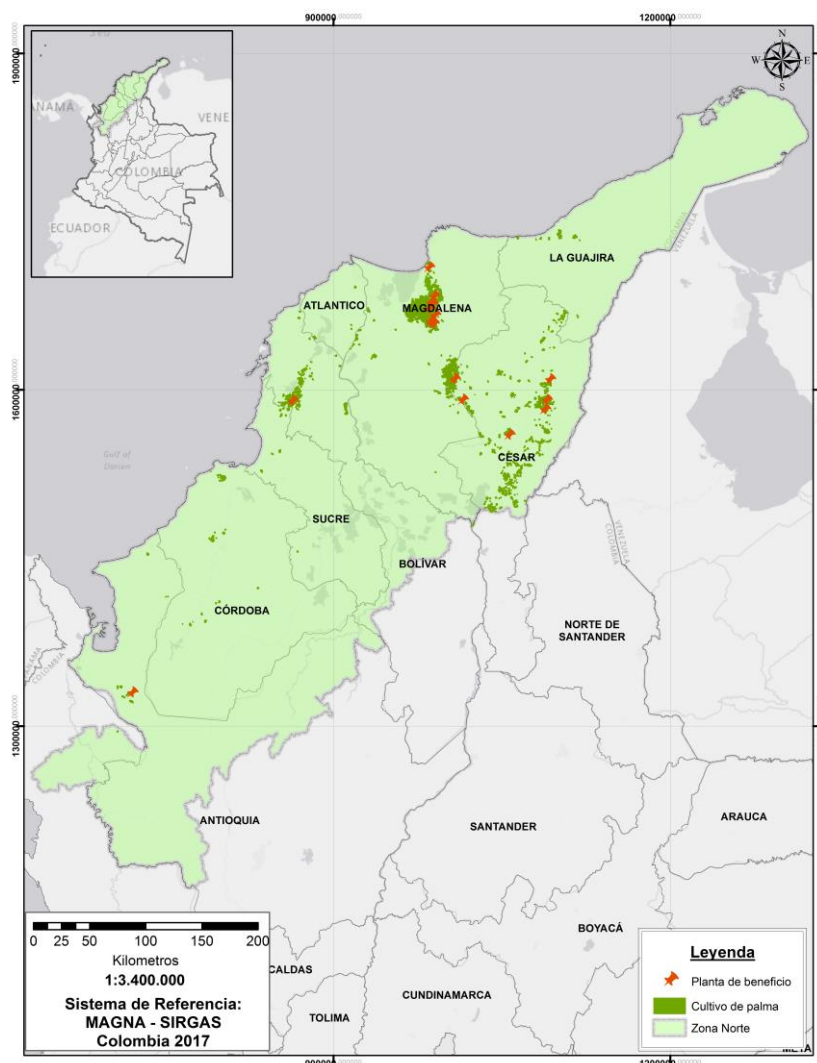
Como se mencionó anteriormente, las regiones con desarrollos en palma de aceite se agrupan en cuatro zonas geográficas del país, las cuales se conocen como Zonas Palmeras. Estas son, sin orden específico: *i)* la Zona Norte, que comprende la región de las llanuras del caribe colombiano; *ii)* la Zona Central, que cubre las plantaciones localizadas en las cuencas del Magdalena Medio y el Catatumbo; *iii)* la Zona Oriental, conformada por la región de los Llanos Orientales, el piedemonte llanero y las planicies de la Orinoquía; y *iv)* la Zona Suroccidental, en donde se concentran las plantaciones cercanas al Pacífico colombiano, las cuencas de los ríos Caquetá y Putumayo, y parte de la Amazonía colombiana (Fedepalma, 2017a; Ospina, 2013). A continuación se hará un breve recorrido por cada una de estas zonas.

- **Zona Norte:** está conformada por los departamentos de Antioquia, Atlántico, Bolívar, Cesar, Chocó, Córdoba, La Guajira, Magdalena y Sucre (Figura 2.5). Esta región cuenta en la actualidad con cerca de 125.000 hectáreas sembradas en 68 municipios (24,4 % del total nacional) y participó en 2016 con 26, 6 % de la producción nacional de aceite de palma. En esta zona se encuentran además 16 de las 65 plantas extractoras activas que hay en el país (Fedepalma, 2017a).

La actividad palmera en esta región se ha visto favorecida por factores como la aptitud de los suelos para el cultivo, la disponibilidad de mano de obra tradicionalmente dedicada a labores agrícolas de tipo agroindustrial (e. g. banano y algodón) y el acceso de la producción a los principales puertos de exportación del país, entre otros. De otro lado, la zona se caracteriza por presentar inconvenientes con el suministro de agua para el cultivo durante ciertas épocas del año, factor que puede limitar su productividad (Ospina, 2013).

Esta agroindustria ha jugado un papel preponderante en la región, convirtiéndose en fuente de ingresos para cientos de pequeños productores y en generadora de empleo para otros tantos habitantes de la zona. Así mismo, esta actividad ha contribuido a la sustitución de cultivos ilícitos, la erradicación de la pobreza y el bienestar de las comunidades (Ospina, 2013); a pesar de la relación que se ha querido establecer entre la agroindustria y las acciones de grupos armados ilegales en algunos municipios de la zona (Hurtado, Pereira-Villa, & Villa, 2017).

Figura 2.5. Distribución geográfica de los cultivos de palma en la zona norte.



Fuente: Fedepalma (2017a).

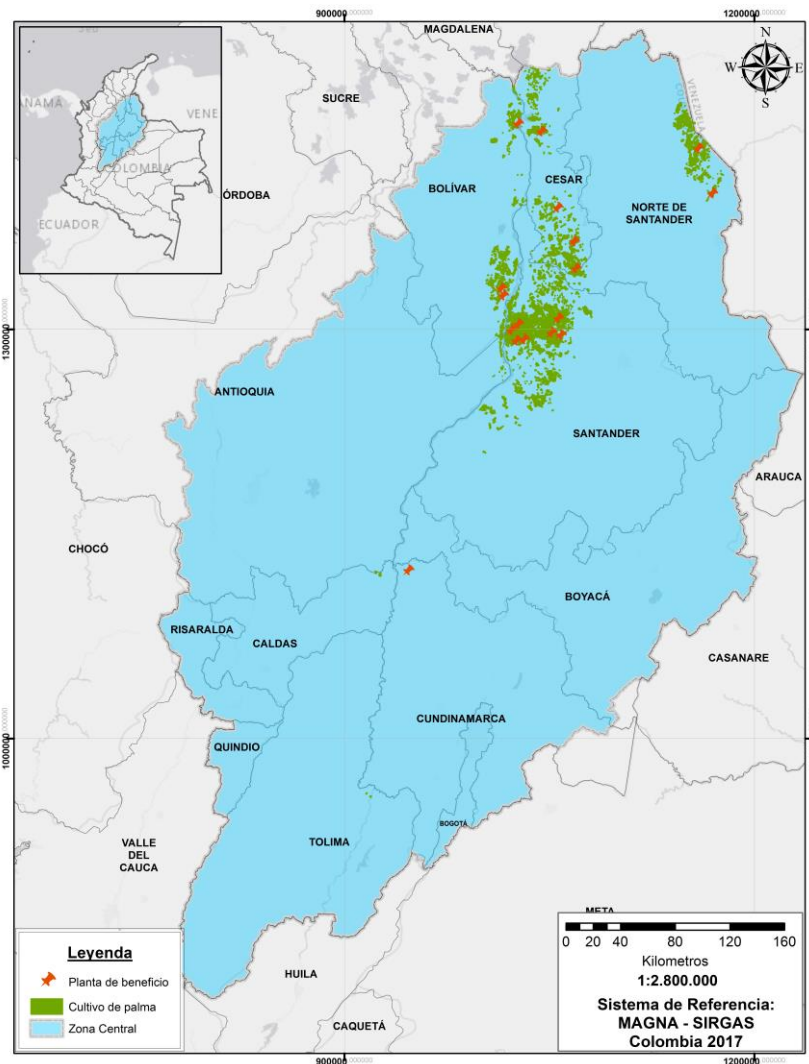
- **Zona Central:** Antioquia, Bolívar, Caldas, Cesar, Cundinamarca, Norte de Santander, Santander y Tolima conforman esta región productora (Figura 2.6), la cual cuenta con 45 municipios. Al cierre de 2016 esta zona reportaba un área sembrada de 161.623 hectáreas y estuvo a cargo del 27,8 % de la producción nacional de aceite de palma; el cual fue procesado en las 17 plantas extractoras localizadas en los distintos municipios de la región (Fedepalma, 2017a).

Históricamente, esta zona se ha caracterizado por reportar buenas cifras de productividad, lo cual se debe a la calidad de los suelos de la región y el acceso al recurso hídrico, pero también a la gestión de las empresas productoras; no en vano

fue en esta zona en donde se establecieron los primeros proyectos en palma de aceite a escala industrial del país (Ospina, 2013).

En esta región la agroindustria ha enfrentado grandes retos relacionados con la presencia de varios grupos al margen de la ley, la influencia del narcotráfico y la ocurrencia de afectaciones de tipo fitosanitario a los cultivos. No obstante, esta actividad ha configurado nuevos escenarios de interacción social y desarrollo económico para mitigar variables adversas del entorno (Ospina, 2013).

Figura 2.6. Distribución geográfica de los cultivos de palma en la zona central.



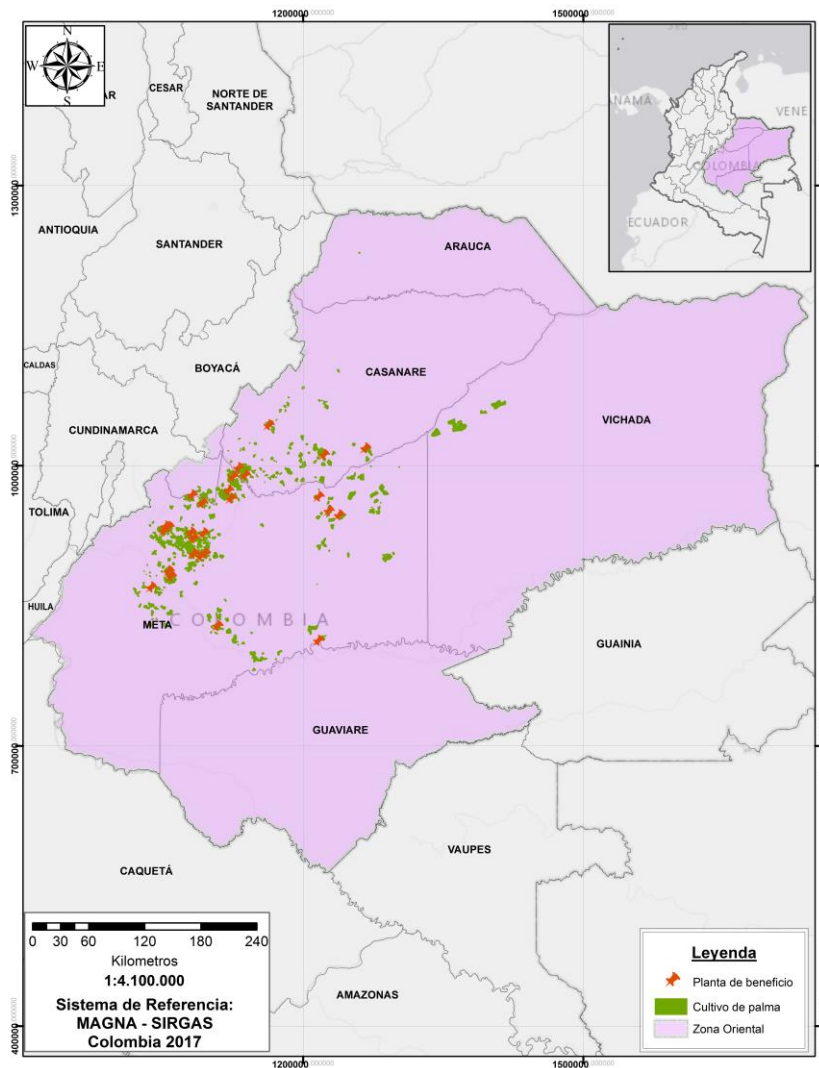
Fuente: Fedepalma (2017a).

- **Zona Oriental:** considerada la zona con mayores perspectivas de crecimiento (Castiblanco *et al.*, 2013), está conformada por los cultivos de 36 municipios en los departamentos de Arauca, Casanare, Cundinamarca, Meta y Vichada (Figura 2.7). El área total sembrada en esta zona alcanzó 206.559 hectáreas en 2016 (40 % del total nacional) y su producción fue cercana a 500.000 toneladas de aceite de palma (43,5 % del total país). Esta zona tiene la mayor cantidad de plantas de beneficio activas del país (26) y cuatro de las cinco plantas que se vienen construyendo para el procesamiento de fruto (Fedepalma, 2017a).

En esta región la palmicultura se ha venido desarrollando en zonas de vocación ganadera como parte de políticas de gobierno que han fomentado el establecimiento de cultivos agroindustriales, y que además han influido en el movimiento migratorio hacia la región (Ospina, 2013). Esta dinámica en el uso del suelo ha hecho que la expansión del cultivo no ocurra a expensas de bosques naturales y áreas con alto valor de conservación. No obstante, tal como señalan Meyfroidt *et al.* (2014), al desplazar a la ganadería a zonas más remotas, este tipo de cultivos influyen indirectamente en la tasa de deforestación, por lo que hay que seguir de cerca los escenarios para la posible futura expansión de este y otros cultivos comerciales en áreas clave para la biodiversidad del país; como en el caso de la región de los Llanos Orientales.

Las condiciones fitosanitarias, climáticas y de suelos de esta zona son favorables para el cultivo, pero también altamente variables. Por esta razón los proyectos palmeros de la región son de características menos uniformes a los de las demás zonas, llevando a la inserción de diversas prácticas y tecnologías en aras de responder de manera eficiente a los requerimientos agronómicos que se presenten durante las distintas etapas de cultivo (Ospina, 2013).

De otro lado, los principales retos para el sector en esta zona están relacionados con la oferta de mano de obra, la infraestructura vial, el acceso de la producción a los mercados de consumo (Ospina, 2013), la presencia de cultivos ilícitos y problemáticas resultantes de la inseguridad jurídica en la tenencia de tierras; al respecto, es pertinente resaltar que gran parte de esta región se encuentra dentro de la categoría de “rural disperso” del país (González-Cárdenas & Paipilla-Pardo, 2016), lo cual favorece la inseguridad jurídica en el uso y la tenencia de tierras.

Figura 2.7. Distribución geográfica de los cultivos de palma en la zona oriental.

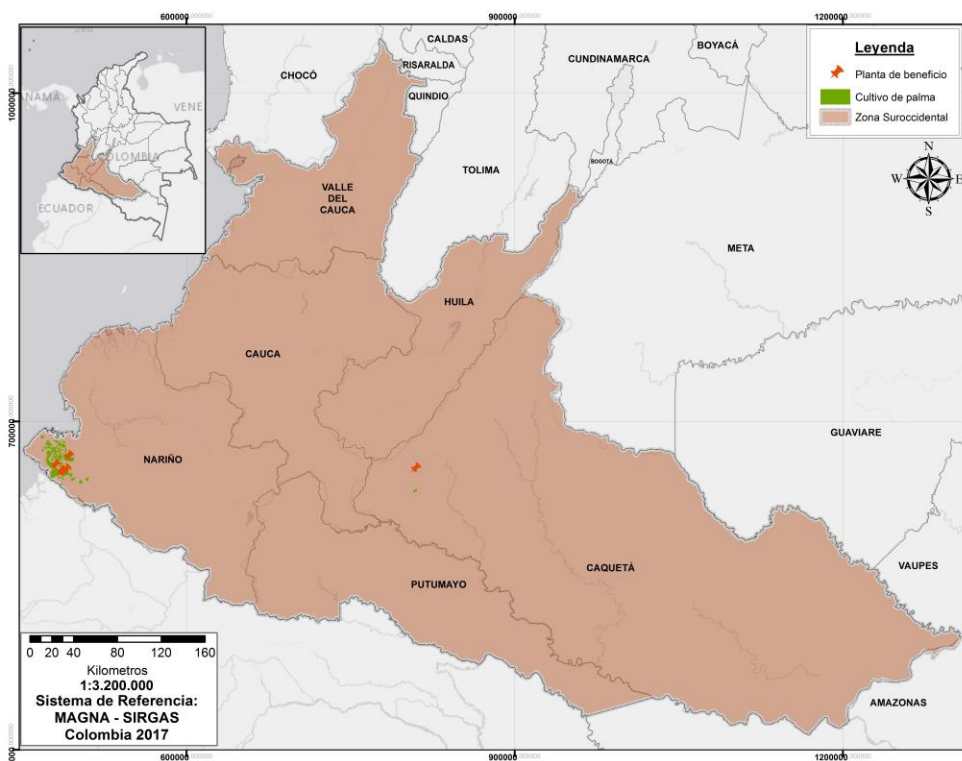
Fuente: Fedepalma (2017a).

- **Zona Suroccidental:** la menor zona en área sembrada al cierre de 2016 con 3,7 % (18.946 hectáreas) del total nacional, participó en ese año con una producción de APC de 24.760 toneladas (2,2 de la producción nacional), las cuales fueron procesadas en las seis plantas extractoras que tienen su centro de operaciones en la región (Fedepalma, 2017a). Esta zona se compone de las plantaciones ubicadas en los municipios de Belén de los Andaquíes (Caquetá), Guapi (Cauca) y Tumaco (Nariño) (Figura 2.8).

La palmicultura en esta región se dio como efecto de una serie de incentivos otorgados por el Gobierno Nacional a empresarios del agro hacia mediados de la década de 1970, quienes establecieron sus plantaciones en terrenos baldíos y áreas antes empleadas para la explotación maderera y algunos cultivos de ciclo corto (Ospina, 2013). La principal fortaleza de la región ha sido el espíritu innovador de las empresas palmeras locales (Ospina, 2013).

En contraste, en los últimos años esta región ha enfrentado. Entre estos sobresale la epidemia de la enfermedad conocida como *Pudrición del cogollo* que entre 2006-2010 devastó gran parte del área sembrada en la zona de influencia de Tumaco, el principal municipio productor de la zona (Martínez *et al.*, 2014). Además, en la región ha confluído una fuerte presencia de grupos armados ilegales y del narcotráfico, haciendo que el desarrollo de cualquier actividad productiva lícita sea una tarea de gran complejidad.

Figura 2.8. Distribución geográfica de los cultivos de palma en la zona suroccidental.



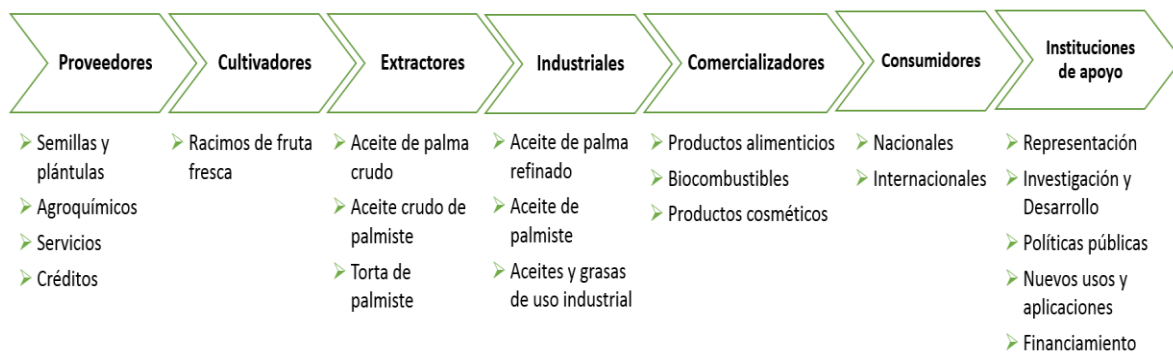
Fuente: Fedepalma (2017a).

2.2.2 Los actores del negocio

La palmiticultura colombiana es una actividad que congrega diferentes agentes con intereses comunes, quienes juegan un papel preponderante en el óptimo desarrollo de cada uno de los eslabones de la cadena de valor de esta agroindustria. Así mismo, estos actores están a cargo de gestionar factores estratégicos para la creación de ventajas competitivas desde cada uno de sus correspondientes frentes de acción, así como de afrontar los retos y desafíos presentes en la dinámica del sector.

En el caso de la palmiticultura colombiana, Mosquera & López (2017) reconocen seis actores principales, a saber: *i)* proveedores de servicios e insumos; *ii)* cultivadores de palma; *iii)* extractores de aceite de palma; *iv)* industriales; *v)* comercializadores; y *vi)* *consumidor final*. Adicionalmente, el autor de este trabajo reconoce otro actor, cuyo papel dentro de la cadena pasa en ocasiones inadvertido: *vii) las instituciones de apoyo* encargadas de articular el trabajo de los demás eslabones (Figura 2.9).

Figura 2.9. Cadena de valor de la agroindustria palmera colombiana.



Fuente: adaptado de Mosquera & López (2017).

A continuación, siguiendo la clasificación de Mosquera & López (2017), junto con la inserción del autor, se hará referencia a cada uno de estos actores en aras de brindar una mejor comprensión de la esencia de este negocio y la manera es que este se encuentra organizado.

- **Proveedores de servicios e insumos:** son los encargados de proporcionar los bienes y servicios requeridos para el manejo de los cultivos. Entre estos se encuentran los proveedores de semillas, fertilizantes, pesticidas, maquinaria y equipo

(del lado de los insumos), junto con los prestadores de servicios relacionados con el diseño de las plantaciones (suelos, riego, infraestructura), la asesoría técnica en labores de cultivo y el financiamiento de los proyectos productivos. La labor de cada uno de estos agentes es el punto de partida para los proyectos en palma de aceite y su papel tiene un rol preponderante en temas críticos como la productividad, la calidad del fruto, la eficiencia operacional, el apalancamiento financiero durante y después de la etapa de desarrollo y, por ende, sobre la continuidad del negocio.

- **Cultivadores de palma:** los productores son el eje central de esta actividad, en tanto son los responsables de garantizar la disponibilidad y la calidad del fruto del que se obtiene el aceite de palma, el cual, a su vez, es el motor de otras industrias y sectores de la economía, de allí que sean estos los principales actores del sector. En la actualidad en el país existen más de 6.000 productores de palma, de los cuales alrededor de 4.500 son cultivadores de pequeña y mediana escala. Este grupo tiene a su cargo factores determinantes para el sector tales como la adopción de las mejores prácticas para el cultivo y la promoción de prácticas ambientales y sociales.
- **Extractores de aceite de palma:** comprende las plantas de beneficio primario (plantas extractoras), las cuales están a cargo de procesar los racimos de fruto fresco proveniente de los cultivadores para la extracción del aceite de palma crudo; este proceso no implica tratamiento químico alguno y comprende la esterilización del fruto a altas temperatura para su posterior prensado en máquina y obtención del aceite. En total, en Colombia existen 65 plantas de beneficio activas con capacidad de procesar 17 toneladas de fruto por hora. La importancia de estos actores radica en garantizar que la calidad del fruto que llega para ser procesado se conserve durante el proceso de extracción y transporte del aceite, con el fin de asegurar que este llegue en óptimas condiciones a las plantas de beneficio secundario.
- **Industriales:** encargados del proceso de refinación del aceite crudo proveniente de las plantas extractoras para la elaboración de distintos subproductos (ver apartado 2.1.1). En Colombia destacan los procesadores de la industria de alimentos, principalmente frituras industriales y aceites de consumo, y los productores de biodiésel. Estos agentes tiene la responsabilidad de elaborar productos de buena calidad, bajo parámetros de responsabilidad ambiental y social, para efectos de promover el uso y consumo del aceite de palma.

- **Comercializadores:** tienen la labor de colocar en los mercados nacional y extranjero los distintos productos y subproductos del sector, así como de gestionar la promoción del uso y el consumo del aceite de palma. Junto con lo anterior, deben velar por garantizar condiciones justas de acceso de los productos y subproductos a los distintos mercados con el fin de hacer extensivos los beneficios de su comercialización a los demás agentes de la cadena.
- **Consumidor final:** es de quien depende el éxito del sector y quien se deben gran parte de los esfuerzos de los demás actores. Se sabe que cerca del 66 % de aceite de palma crudo es absorbido por el mercado local y el porcentaje restante es exportado a la Unión Europea y Estados Unidos, principalmente. La importancia de este actor convoca a los demás agentes de la cadena a analizar patrones de consumo de aceites y grasas, con el fin de diversificar la oferta de productos y adelantar campañas de promoción del consumo de aceite de palma.
- **Instituciones de apoyo:** representan a todos y cada uno de los agentes del sector y sus intereses, propendiendo por articular de manera eficiente el trabajo desarrollado en cada eslabón. Entre estas se encuentran: Fedepalma, el gremio encargado de representar a los palmicultores colombianos ante las distintas instancias públicas y privadas; *ii*) Cenipalma, el centro de investigación en temas relacionados con la sanidad, la productividad, la sostenibilidad y el mejoramiento del cultivo; *iii*) El Fondo de Fomento Palmero, entidad que financia las iniciativas del sector en sus diferentes frentes de acción; *iv*) la Academia, desde donde se investigan nuevas tecnologías y prácticas que pueden ser aplicadas a las diferentes etapas del cultivo y la extracción, así como factores de la demanda y el entorno competitivo del sector, contribuyendo a la consolidación de la palmicultura como una actividad productiva innovadora y eficiente; y *v*) el Gobierno Nacional, desde el cual se definen las políticas del sector agropecuario, las políticas fiscales, las normativas legales, ambientales y de comercialización que impactan a toda la agroindustria.

La comprensión y correcta sinergia entre cada uno de los actores antes mencionados propicia que esta actividad se desarrolle de manera eficiente, con lo cual los beneficios percibidos por los principales grupos de interés del sector pueden hacerse extensivos a la sociedad en general. Para ello, es necesaria la articulación del trabajo de cada uno de ellos desde una mirada objetiva de la actividad palmera y siendo conscientes del impacto

que esta puede tener en los demás actores del entorno. Con este fin, el presente trabajo se propone analizar cómo una concepción ética de la RSE en el sector puede aportar a la construcción de una dinámica más favorable para todos los grupos de interés.

2.2.3 Los desafíos de la palmicultura colombiana

Frente al escenario nacional del sector agropecuario y de cara a un proceso de post-conflicto en el país, la palmicultura colombiana cuenta con grandes oportunidades para aportar a la construcción de un campo colombiano más productivo, con menos brechas sociales y capaz de hacer frente a las necesidades del mundo con respecto a la demanda de alimentos y materias primas provenientes del sector rural. Sin embargo, para poder hacer esto posible, es necesario que la agroindustria palmera aborde de manera eficaz las principales problemáticas en torno a su desarrollo, con lo cual podría lograr consolidarse como una de las principales actividades productivas del sector agropecuario y contribuir al progreso del país. De lo contrario, los beneficios producto de su ejercicio serían extensivos tan solo a ciertos grupos de interés internos de la palmicultura y los impactos negativos del sector podrían poner en riesgo su desarrollo. A continuación, se hará referencia a los principales retos del sector en materia social, económica y ambiental.

En el frente social es necesario sumar esfuerzos por parte de los actores de la agroindustria con el objetivo de dar mayor formalidad a esta actividad en términos de vinculación laboral del personal requerido en las labores del cultivo. Adicionalmente, es pertinente adelantar estudios que permitan obtener información acerca del impacto de los proyectos palmeros en el bienestar de las comunidades y del medioambiente, e incorporar las mejores prácticas de RSE en la gestión de las empresas del sector.

Además, junto con el apoyo del Estado y sus instituciones, se debe buscar dar solución a la problemática en torno a la legalidad en la tenencia de tierras – lo cual no es asunto exclusivo de la palmicultura sino de todo el sector agropecuario – así como de la vinculación de grupos armados ilegales que actúan en las zonas de influencia de este cultivo. Al respecto es pertinente mencionar que algunos estudios establecen una correlación entre la palmicultura y la presencia de ciertos actores del conflicto armado en el país, quienes bajo el amparo de esta actividad productiva han ocasionado violencia y desplazamiento forzado en algunas regiones del país (Fajardo, 2012; Hurtado *et al.*,

2017; Maher, 2015; Molano-Barrero, 2012; Rey-Sabogal, 2013), no obstante, ninguno de estos trabajos llega a resultados concluyentes que permitan vincular a la palmicultura con el ejercicio de la violencia o actividades ilegales.

En cuanto a los desafíos en materia ambiental, si bien se conoce que el cultivo de palma de aceite se ha alentado en Colombia sin deforestación (Furumo & Aide, 2017), es pertinente analizar la interacción de este cultivo con otras actividades productivas, debido a que, tal como señalan Meyfroidt *et al.* (2014), al desplazar a la ganadería a zonas más remotas este tipo de cultivos influyen indirectamente en la tasa de deforestación de bosques naturales. Así mismo, el cuidado de las fuentes hídricas es una de las tareas más urgentes para el sector, considerando la importancia de este recurso tanto para la agricultura como para las demás actividades humanas. Adicionalmente, la protección de la biodiversidad y las áreas con alto valor de conservación deben estar en la agenda del sector palmicultor y las instituciones que lo representan.

Con respecto a los temas económicos y en aras de garantizar la continuidad de los negocios palmeros (considerando además los temas antes expuestos), resulta importante que los cultivadores de palma trabajen en incrementar la productividad de sus cultivos; si bien la expansión del área sembrada tiene como propósito satisfacer la demanda, es la eficiencia de los proyectos lo que determinará el éxito de este sector a futuro en el escenario de los mercados nacional y de exportación.

Junto con lo anterior, el sector debe continuar trabajando en el frente de la sanidad de los cultivos por medio de labores de investigación y de promoción de buenas prácticas agronómicas. Por último, esta industria debe establecer como tema medular la agregación de valor y la innovación en el sector para efectos de diversificar su oferta de productos, mejorar la eficiencia de su producción y hacer frente a los desafíos que establece la globalización y la demanda de los mercados (Dangond, 2016; Gaviria, 2016; Mesa-Dishington, 2016a); los cuales son cada vez más sofisticados y exigen que sus preocupaciones en materia social y ambiental sean compartidas por aquellos que los proveen de los bienes y servicios que requieren.

2.3 Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en el sector palmero colombiano

Como se ha señalado anteriormente, la agroindustria palmera es una actividad que ha contribuido en buena medida al progreso de algunas regiones del país a través de la oferta de empleo y el jalonamiento de otras actividades económicas. Sin embargo, sobre esta también recaen fuertes acusaciones acerca de violaciones a los Derechos Humanos, afectaciones medioambientales e impactos económicos y sociales negativos. Tales afectaciones pueden ser el resultado de una gestión deficiente del relacionamiento de los proyectos palmeros con su entorno o por la implementación de prácticas de RSE de corto aliento que no contribuyen a la generación de verdaderos cambios sociales.

De acuerdo con González-Cárdenas (2016b), durante los últimos años el gremio palmicultor ha promovido el ejercicio de la RSE sobre las bases del desarrollo sostenible; lo cual, desde la categorización teórica de Garriga & Melé (2004), implicaría la gestión de la RSE desde un enfoque ético. Según esta misma autora, el sector palmero colombiano es responsable de la generación de más de 140.000 puestos de trabajo, cuyo nivel de formalidad es más alto que el de otras actividades rurales.

Olivera *et al.* (2011) reportaron que la oferta de empleo de sector es variada y presenta niveles de formalidad cercanos a 60 %, con mano de obra que percibe ingresos 20 % superiores a los de otros trabajadores del campo y quienes además cuentan con mejores condiciones de vida y acceso a seguridad social. Así mismo Castiblanco *et al.* (2015), muestran que en los municipios palmeros el índice de necesidades básicas satisfechas es mayor al de los municipios no productores, lo cual señala la importancia de esta actividad para las zonas rurales del país. No obstante, estos autores señalan también efectos menos favorables de esta actividad en algunas regiones.

Adicionalmente, en materia social, Mesa-Dishington, 2016b señala que las empresas del sector contribuyen a la generación de progreso en las regiones a través de programas de inversión social en temas claves para las comunidades y el desarrollo de negocios inclusivos con pequeños productores y los proveedores del sector. Igualmente, estas organizaciones han sido responsables de la generación de impactos positivos en materia de servicios de salud, educación y vivienda rural a través de sus prácticas de RSE.

Para corroborar lo anterior es necesario analizar el tipo de prácticas de RSE originadas en las organizaciones del sector y el impacto que estas acciones tienen sobre sus grupos de interés (tal como plantea este trabajo). Por tal razón, a continuación se presentará el modelo de gestión de la RSE en tres empresas palmeras representativas del sector, de acuerdo con información reportada en sus informes de sostenibilidad y en sus respectivas páginas web. La información presentada busca destacar las acciones de estas empresas dirigidas a la generación de impactos positivos a la luz de los planteamientos del enfoque ético de la RSE (ver apartado 1.3.4), principalmente con relación a la corriente teórica del desarrollo sostenible. Lo anterior tiene como objetivo caracterizar algunos modelos de RSE bajo los que operan ciertas organizaciones, mas no generalizar esta información para todas las empresas del sector.

2.3.1 Gestión de la RSE en la empresa A

La empresa A se dedica al cultivo de palma de aceite y a la comercialización de APC para la producción de biodiésel. Actualmente, esta empresa cuenta con cinco plantaciones en el municipio de Cabuyaro (Meta), que suman un área de 1.781 hectáreas sembradas con palma, y es socia de una de las principales plantas de beneficio de la zona. De acuerdo con su último informe de sostenibilidad para el bienio 2014-2015, el enfoque de RSE de la empresa se orienta hacia la promoción de la sostenibilidad ambiental y la generación de valor social, propendiendo además por el crecimiento económico de la empresa y la incidencia de este en el bienestar económico de la región. A continuación, se analizarán las acciones reportadas por esta empresa en cada uno de estos frentes:

En cuanto a la promoción de la sostenibilidad ambiental, la empresa reporta un plan de acciones orientadas a gestionar la promoción e implementación de prácticas ambientales en tres frentes: *i)* el uso eficiente de los recursos naturales, *ii)* el manejo adecuado de los suelos y el recurso hídrico y *iii)* la protección de la riqueza ambiental de la región. Entre las principales acciones implementadas por la organización en cuanto al cuidado del medioambiente sobresalen:

- Estudios de diseño de las plantaciones en los que se prioriza no afectar la disponibilidad y acceso de agua para las comunidades vecinas, así como mantener las áreas de conservación de especies.

- Programas de sensibilización dirigidos a colaboradores internos y externos acerca de la importancia de la protección del medioambiente (recurso hídrico y fauna, principalmente) en sus labores diarias.
- Adopción de prácticas para la minimización del uso de fertilizantes de origen químico y pesticidas en aras de mitigar la contaminación de los suelos y las fuentes de agua.
- Inversiones en infraestructura y nuevas tecnologías para el manejo adecuado de los vertimientos y residuos sólidos.

Desde la gestión en el frente social, se reporta una estrategia orientada esencialmente al fortalecimiento de sus relaciones con los grupos de interés de la región a través de las siguientes acciones, principalmente:

- La vinculación laboral de mano de obra local mediante contratación directa (actualmente 100 % del personal dedicado a labores de cultivo tiene contrato laboral con la empresa).
- La oferta de un programa de capacitación para los colaboradores de la organización.
- Apoyos a empresas contratistas locales a través de asesorías y/o ayudas económicas, con el objetivo de fortalecer el desarrollo de otras actividades económicas y favorecer la generación de empleo en la región.
- Impulsar la asociatividad con pequeños y medianos productores de la región con el fin de fomentar la adopción de prácticas sostenibles por parte de estos.
- Priorizar la adquisición de bienes y servicios con proveedores locales.
- La implementación de un proyecto social que apoya la realización de actividades recreativas para los pobladores de la región, así como la asignación de becas para acceder a la educación superior.
- El fortalecimiento de los canales de comunicación con las instituciones locales y los miembros de la comunidad a través de encuentros y jornadas de socialización.

Se evidencia en la información reportada por la organización su compromiso por la gestión ambiental y social sostenible para la generación de impactos positivos y la mitigación de afectaciones. Destaca además que la empresa cuenta con una estrategia definida para la gestión de la RSE dentro de su estrategia como organización, ponderando la relevancia de sus grupos de interés y el medioambiente para el desarrollo de su objeto social, con lo cual se establecen vínculos con el enfoque ético de la RSE. Sin embargo, es conveniente que la organización trabaje en el diseño de indicadores

precisos que den cuenta de su desempeño social y ambiental, en tanto los datos que se encuentran en el informe son mayormente de carácter informativo.

2.3.2 Gestión de la RSE en la empresa B

La empresa B está especializada en el cultivo de palma de aceite, la extracción de su aceite y la comercialización de APC y otros derivados del proceso productivo, que además cuenta con otras unidades de negocio relacionadas con su actividad principal. Sus plantaciones y plantas de beneficio se encuentran ubicadas en Barranca de Upía y Cabuyaro (Meta), y en el municipio de Paratebuena (Cundinamarca). De acuerdo con el informe de sostenibilidad para el bienio 2014-2015, el propósito superior de esta empresa es la generación de desarrollo sostenible y bienestar, por lo que su gestión se enmarca en los principios establecidos por dicho paradigma del desarrollo; el cual hace parte de un enfoque ético de la RSE.

En cuanto a la sostenibilidad económica, la empresa señala la importancia de esta dimensión para la implementación de su estrategia social y ambiental, la cual está orientada a la generación de empleo y desarrollo local, el bienestar de sus trabajadores y las comunidades a las que pertenecen y la conservación ambiental y de la biodiversidad. Destaca de esta empresa la articulación de la dimensión económica en su gestión social y ambiental, con lo cual se busca el diseño de planes y acciones de RSE que trasciendan en el tiempo y permitan generar verdaderos impactos positivos.

La empresa cuenta con una política de gestión ambiental diseñada para el logro de dos objetivos esenciales: *i)* sistematizar y manejar el uso de los recursos naturales para el cuidado del medio ambiente, y *ii)* promover la reutilización, el aprovechamiento, y el manejo eficiente de los residuos. Al respecto, la empresa reporta las siguientes acciones emprendidas:

- Inversiones en infraestructura destinada al manejo de los efluentes del proceso de extracción de aceite, el control de emisiones atmosféricas, la captura de biogás para la generación de energías renovable, la reutilización de las materias resultantes de los distintos procesos, la captura de agua lluvia para su uso y el manejo de residuos sólidos.
- La implementación de un programa de reforestación de 30 hectáreas con especies nativas de árboles y plantas menores.

- Instalación de avisos y vallas en los márgenes de ríos y quebradas en las zonas de influencia de las plantaciones de la empresa, con el fin de promover el cuidado de las fuentes de agua.
- La creación de una línea de atención para reportar afectaciones medioambientales.
- Diseño e implementación de un plan de mitigación del impacto ambiental ocasionado con el transporte de materiales y de personal, para efectos de optimizar el uso de los distintos medios de transporte así como disminuir el volumen de emisiones y otros daños ocasionados en la logística de transporte.
- La promoción y comunicación de buenas prácticas medioambientales y de cuidado de la biodiversidad entre los colaboradores de la empresa y las comunidades asentadas en su área de influencia.

En cuanto a la gestión del bienestar social, la empresa reporta que el trabajo en este frente tiene dos ejes de acción: sus colaboradores y la comunidad residente en la zona. Con base en lo anterior, la concepción de la RSE de esta compañía tiene como premisa actuar más allá de lo que exige la ley, buscando contribuir al bienestar y la calidad de vida de los grupos de interés internos y externos de la organización, tal como se plantea desde el enfoque ético de la RSE. Al respecto, la empresa reporta las siguientes prácticas:

- Todos los colaboradores directos e indirectos cuentan con prestaciones sociales y devengan salarios, en promedio, superiores a los mínimos establecidos por la ley.
- La existencia de un esquema de asociación para los colaboradores a través de un fondo, por medio del cual reciben acceso a financiamiento para vivienda y educación (propia y para beneficiarios), así como otros beneficios destinados a mejorar su calidad de vida y la de sus familias.
- Un sistema de incentivos a las capacidades y el desempeño de los colaboradores internos y una estrategia de gestión del talento humano que garantiza la igualdad de oportunidades para los colaboradores internos y externos.
- La existencia de un código de ética y conducta que estipula las políticas la organización frente a casos de conflictos de intereses en los que los colaboradores pudieran tener intereses privados desconocidos por la organización, buscando combatir la corrupción.
- La existencia de una fundación a través de la cual se gestionan todos los programas y acciones dirigidas a contribuir al bienestar de las comunidades locales. Entre las principales acciones se destacan: apoyos educativos, escuelas musicales, deportivas y de manualidades, formación y capacitación para la participación ciudadana, actividades educativas frente al consumo de drogas y alcohol y de

promoción de estilos de vida sostenibles, entre otras, que cuentan con un sistema de identificación y priorización de necesidades y de evaluación de impacto.

El caso de la empresa C muestra una estrecha relación entre las prácticas de RSE y un modelo de gestión, el cual se centra en identificar y caracterizar las necesidades en materia social y ambiental para la puesta en marcha de acciones, cuyo desempeño es sometido a evaluación en aras de implementar mejoras al sistema. Destaca de este caso que la RSE es concebida dentro de la estrategia empresarial de la organización y que además se visibilizan responsables de las distintas áreas implicadas en la definición y gestión de políticas dirigidas a la generación de valor social. En el informe presentado por esta empresa se evidencian además indicadores claramente definidos que permiten la trazabilidad de la información y son muestra de un comportamiento socialmente responsable que puede ser replicado por otras organizaciones de este y otros sectores.

2.3.3 Gestión de la RSE en la empresa C

La empresa C hace parte de un grupo empresarial con presencia en varios países de Suramérica, dedicado principalmente a actividades agroindustriales y con una fuerte plataforma de internacionalización de su producción. Como en el caso de las empresas anteriores, la sostenibilidad hace parte de su gestión empresarial y, por ende, fundamenta su visión de la RSE, cuyo propósito es generar progreso y bienestar a partir del uso sostenible de los recursos naturales. En este apartado analizaremos la gestión de la RSE correspondiente a una de las empresas del grupo dedicada al cultivo de palma de aceite.

Dentro de la gestión social sobresale un fuerte compromiso por el relacionamiento de la empresa con sus colaboradores y las comunidades de su zona de influencia, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de estos. Al respecto, el trabajo de la empresa está enfocado en disminuir las brechas existentes en temas de salud, educación y vivienda, así como fomentar proyectos de emprendimientos productivos que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de sus grupos de interés de menores ingresos. Entre las prácticas referidas por la empresa en su informe de sostenibilidad sobresalen:

-
- La vinculación directa de los colaboradores de la organización con un esquema de seguridad social completo y la asignación de un plan de incentivos, junto con un programa de capacitación y formación del talento humano en igualdad de condiciones.
 - Un salario mínimo promedio por encima del salario mínimo establecido por ley (44 % superior al SMLV de Colombia para 2016).
 - Apoyo a la libertad de afiliación sindical y el derecho a la negociación colectiva (dos grupos sindicales en el caso de la empresa palmera).
 - Apoyos económicos a colaboradores en asuntos relacionados con salud, vivienda y educación de estos y sus familias, así como en la creación de proyectos productivos familiares.
 - Contribuciones económicas en asuntos relacionados con salud, vivienda y educación para las comunidades residentes en las zonas de influencia, junto con apoyos económicos y asesoría en la gestación de proyectos productivos comunitarios.
 - Realización de talleres, capacitaciones y encuentros dirigidos a líderes comunitarios, emprendedores sociales y otros actores de la comunidad en temas de interés social.
 - La existencia de una fundación a través de la cual se gestionan programas de apoyo a la educación orientados a disminuir las brechas existentes en las comunidades con respecto a este importante tema.
 - Programas de asistencia técnica y asesoría a proveedores en temas relacionados con la productividad de sus negocios y la adopción de buenas prácticas sociales y ambientales.
 - La disponibilidad de un canal de atención a través del cual se puede reportar de manera totalmente anónima cualquier hecho que vaya en contra de los valores corporativos de la empresa.

En cuanto a la gestión de la responsabilidad ambiental, esta empresa señala que su enfoque tiene como objetivo el uso racional y sostenible de los recursos naturales a través de una disminución progresiva de los impactos ambientales, orientado principalmente al cuidado del recurso hídrico, la calidad del aire y el suelo y la disminución de residuos y emisiones. Los principales frentes de acción de dicha estrategia son: la gestión eficiente del agua, el control de emisiones atmosféricas, el correcto manejo de vertimientos, la disposición adecuada de residuos, la gestión racional de la energía, el cuidado y la conservación del suelo y el compromiso con la conservación de la biodiversidad.

Como reconocimiento a su compromiso en materia ambiental y social, esta empresa obtuvo en los últimos años la certificación RSPO que acredita la producción de aceite de palma sostenible en sus plantaciones y plantas de beneficio.

Entre las prácticas reportadas por la empresa sobresalen:

- Inversiones en infraestructura para optimizar el uso de agua para el cultivo y el procesamiento del fruto de la palma, entre las que se incluyen sistemas de riego y mecanismos para la captación de aguas lluvia.
- Inversiones en infraestructura para el control de material particulado y emisiones a lo largo del ciclo productivo del aceite de palma.
- Investigaciones para el establecimiento de sistemas de riego fertilizado, mediante la aplicación de efluentes tratados proveniente de la planta de beneficio, con lo cual se busca aprovechar los nutrientes de los efluentes, además de proteger las fuentes hídricas al eliminar la descarga de aguas residuales a ríos y quebradas.
- Uso de la biomasa residual de la etapa de procesamiento de fruto para la cogeneración de energía eléctrica para su uso en planta, haciendo de esta autosuficiente y además posibilitando la comercialización de los excedentes de energía al sistema de abastecimiento de energía eléctrica (Sistema Interconectado Nacional – SIN).
- Uso de la biomasa residual de la etapa de cultivo como fertilizante natural, con lo cual se disminuye el uso de fertilizantes químicos y, por ende, la afectación a los suelos.
- Elaboración de inventarios de flora y fauna para realizar el diseño de las plantaciones de forma que se mitiguen posibles daños a la biodiversidad y se conserven las áreas con alto valor de conservación.
- Programas de reforestación de áreas intervenidas y otras zonas ubicadas en el área de influencia del cultivo.

Lo anterior señala la gestión de fuertes vínculos de esta empresa con su entorno, en aras de llevar a cabo su actividad productiva bajo altos estándares de sostenibilidad social y ambiental. Al analizar a fondo la información reportada se evidencia una estrategia de gestión de la RSE bien articulada con los principios de la organización y su política corporativa. Se da cuenta de las instancias de participación de los diferentes grupos de interés de la empresa en la toma de decisiones frente a asuntos esenciales de su

operación y el papel del Gobierno Corporativo en la materialización de las preocupaciones de los agentes del entorno.

El informe presenta además indicadores de gestión ambiental, social y económica precisos que pueden ser analizados para la elaboración de planes de mejora en esta y otras empresas similares del sector. Sin embargo, no se puede realizar la trazabilidad de algunos datos puesto que en algunos apartados se presentan cifras consolidadas para todas las empresas del grupo empresarial; pese a ello, la información es clara y permite dar cuenta de un trabajo serio en el frente de la sostenibilidad y la RSE.

2.4 Conclusiones del capítulo

Después de analizar la información presentada en este capítulo se puede concluir que la agroindustria de la palma de aceite se constituye como una actividad económica de grandes perspectivas tanto en Colombia como en los demás productores del mundo. Esta industria es responsable de la generación de miles de puestos de trabajo, la consolidación de las labores del campo como eje fundamental del desarrollo económico y social de varias naciones y el abastecimiento de materias primas y bienes de consumo esenciales para la vida humana. De allí que resulte relevante analizar cómo puede esta actividad seguir desarrollándose y al mismo tiempo contribuir a la generación de valor social y a la protección del medioambiente.

Desde una perspectiva empresarial, resulta de la mayor importancia que las empresas del sector establezcan y ejecuten estrategias de gestión que permitan impactar positivamente a sus distintos grupos de interés por medio de acciones que faciliten la generación de cambios en la manera en que algunos productores han venido interactuando con su entorno.

En el caso de la agroindustria colombiana se evidencia una fuerte presencia de instituciones que orientan al sector en el desarrollo de una palmicultura sostenible. Sobresale también que en el país esta actividad se ha venido desarrollando en áreas de vocación agrícola, con lo cual su aporte a la tasa de deforestación y sus efectos sobre la biodiversidad son mínimos, en comparación con otros países productores. Igualmente, la palmicultura nacional ha contribuido en gran medida a la generación de progreso en las regiones productoras y a mejorar las condiciones de vida de varias comunidades. No obstante, en aras de fortalecer el valor social de esta agroindustria, es necesario que los

actores internos del sector y las instituciones gubernamentales trabajen por esclarecer las afirmaciones sobre vínculos de agentes externos ilegales con la palmicultura, quienes al parecer operan a la sombra de esta actividad y hacen daño a la imagen de los productores colombianos de palma de aceite.

Por último, vale la pena reconocer el compromiso y el esfuerzo de algunas empresas del medio, como las presentadas en el apartado anterior, las cuales han procurado llegar más allá de lo normativo en cuanto a sus manifestaciones de RSE, convirtiéndose en un referente para las demás empresas del sector.

3. Un acercamiento a la evaluación de impacto social

La evaluación de impacto social se constituye como un campo de acción de las Ciencias Sociales que busca dar cuenta de los efectos de cualquier intervención planeada sobre el entorno social de la comunidad en que se desarrolla. Esta área ha venido ganando importancia en la medida en que el contexto social es cada vez más exigente con respecto a las consecuencias de las acciones de las instituciones, las organizaciones y los individuos, que afectan a los demás actores del entorno.

De acuerdo con algunos expertos en estudios sociales, este campo de trabajo se apoya en otras áreas del conocimiento, como la Responsabilidad Social Empresarial, los Derechos Humanos, la sociología, la antropología, la demografía, la ciencia política, la psicología y la gestión de organizaciones, entre otras, para la construcción del paradigma epistemológico sobre el cual opera (Esteves, Franks & Vanclay, 2012).

Según Vanclay, Esteves, Aucamp & Franks (2015), la evaluación de impacto social (en adelante EIS) es el proceso que permite la identificación y la gestión de temas sociales relacionados con la ejecución de proyectos, en el que se involucran a las comunidades afectadas a través de procesos participativos de identificación, evaluación y gestión de los impactos que resultan de tales proyectos. La EIS, de acuerdo con este autor, se constituye como una comunidad de práctica que cuenta con su propio grupo de teorías, métodos y herramientas para abordar el cambio experimentado por un grupo social al ser expuesto a la influencia de actores o situaciones en su entorno, con el fin de gestionar de manera eficiente los impactos generados y propender por la generación de beneficios para las partes interesadas.

Con base en lo anterior, resulta importante articular el conocimiento construido en las distintas áreas que apoyan el desarrollo de la EIS, en aras de gestionar de manera

eficiente los posibles impactos de cualquier intervención planeada (proyecto) sobre un grupo de individuos; tal y como se pretende con la realización de este estudio para el caso de la comunidad del municipio de Mapiripán, Meta, la cual ha venido siendo fuertemente influenciada por el desarrollo de un proyecto agroindustrial de palma de aceite.

Este capítulo se organiza de la siguiente manera: *i)* se presentan las generalidades de la EIS, entre las que se incluyen algunas construcciones teóricas en torno a su definición y alcance; *ii)* se realizará una aproximación a la concepción de los impactos sociales; *iii)* se darán a conocer una serie de metodologías propuestas para la evaluación y gestión de impactos sociales, las cuales contribuyen a definir la línea base para la realización de este estudio; y *iv)* a partir de la información presentada anteriormente, se darán a conocer los indicadores de impacto social que serán evaluados en el caso de la empresa agroindustrial Poligrow Colombia en Mapiripán, el caso de estudio aplicado en este trabajo.

3.1 Generalidades de la evaluación de impacto social

A lo largo de su desarrollo histórico, múltiples son las definiciones formuladas sobre la EIS que pretenden dar cuenta de esta frente de trabajo de las Ciencias Sociales desde la teoría y la práctica. A pesar de las diversas contribuciones, este campo de estudio continua en proceso de construcción, valiéndose de los aportes de otras ciencias y disciplinas, especialmente la sociología, las ciencias económicas y los estudios ambientales, para la consolidación de su soporte teórico y los principios epistemológicos que permitan la comprensión de su objeto de estudio.

En efecto, el surgimiento de la EIS se dio sobre las bases de la evaluación de impacto ambiental, de la cual tomó gran parte de su sustento teórico, siendo la búsqueda por mejorar los beneficios de los proyectos sobre las comunidades afectadas el principal rasgo disruptivo de la IES, más que la caracterización y la medición cuantitativa que persigue la evaluación de impacto ambiental. Actualmente, los investigadores y practicantes de la EIS se centran en el análisis, el monitoreo y la gestión de las consecuencias a nivel social de las intervenciones planeadas junto con los miembros de una comunidad determinada, con el objetivo de alcanzar un mejor desarrollo de las

consecuencias originadas tras la ejecución de proyectos y/o la gestión de políticas (Esteves *et al.*, 2012)

De acuerdo con Gertler, Martínez, Premand, Rawlings & Vermeersch (2011), la EIS evalúa cambios en el bienestar de los individuos de una comunidad que pueden ser atribuidos al desarrollo de un proyecto, la ejecución de un programa o el establecimiento de una política, buscando identificar la relación causal entre estos y los resultados derivados de su ejecución sobre un grupo particular de individuos. Para los efectos de este estudio, se llevará a cabo un análisis del impacto social de un proyecto productivo sobre la comunidad local residente, con el objetivo de proveer información relevante para la gestión eficiente de dichos impactos, así como una serie de recomendaciones para empresas con el mismo objeto social o pertenecientes al mismo sector.

Por su parte, Becker (2001) define la EIS como el proceso de identificación de las futuras consecuencias de acciones presentes que están relacionadas con individuos, organizaciones y sistemas sociales a nivel macro. Sin embargo, al analizar aportes más recientes se puede concluir que la evaluación de impactos no solo implica en análisis de posibles resultados, sino que además puede llevarse a cabo a través de un análisis retrospectivo de los efectos que un proyecto/organización ha tenido sobre los individuos de su medio (Vanclay, 2006; Vanclay *et al.*, 2015), a través del cual es posible identificar falencias resultantes de la evaluación de impacto durante los estados iniciales del proyecto (evaluación en perspectiva) e implementar acciones de mejora que permitan alcanzar el objetivo de la EIS, es decir, la gestión eficiente de impactos, como se mencionó anteriormente.

De acuerdo con Vanclay *et al.* (2015), los principales aportes en torno a esta campo se han materializado en la guía Principios internacionales para la evaluación del impacto social, la hoja de ruta para la evaluación del desempeño social de todo tipo de proyectos de índole privado y público. Los aspectos claves de este documento serán abordados en un apartado posterior.

Po otra parte, según establecen Gertler *et al.* (2011), la evaluación de impacto pretende responder a interrogantes de causa y efecto, por lo que solo se centra en las consecuencias directas de la ejecución de un proyecto, buscando contribuir a mitigar posibles resultados negativos, así como identificar oportunidades para maximizar los

beneficios derivados de su desarrollo y hacerlos extensivos a todos los grupos de interés. Al respecto, Vanclay *et al.* (2015) señalan que el incremento de los beneficios en un proyecto cumple una amplia gama de acciones, desde mejoras en la infraestructura disponible para un proyecto, asegurando que también se satisfagan las necesidades de la comunidad local, hasta la generación de verdaderos cambios sociales (positivos o negativos) como resultado de la influencia de una intervención planeada.

Tal como señalan Vanclay (2006) y Vanclay *et al.* (2015), la ejecución de cualquier proyecto trae consigo la generación de oportunidades y beneficios para una comunidad, pero al mismo tiempo puede resultar en afectaciones. De acuerdo con estos autores, tales consecuencias no pueden ser catalogadas del todo como buenas o malas, sino que se trata de una distribución de costos y beneficios para los grupos sociales, cuya relación dependerá en gran medida de la manera en que los encargados del proyecto analicen, evalúen y gestionen los impactos derivados de sus actividades. De esta manera, será posible maximizar los beneficios y mitigar posibles daños. De acuerdo con lo establecido por este autor, el rango de aplicación de la EIS abarca todo tipo de proyectos, tales como la construcción de infraestructura, el desarrollo de proyectos comerciales agrícolas y agroindustriales (como el proyecto objeto de estudio del presente trabajo), y la creación de áreas de conservación en zonas tradicionalmente habitadas por el hombre, entre otros.

La EIS tiene entonces como fin último informar a los responsables de la definición de políticas o la toma de decisiones acerca de las consecuencias de la ejecución de un proyecto, buscando con ello explorar diferentes alternativas previo a su implementación, o generar recomendaciones para mejorar los procesos de gestión involucrados en el desarrollo de determinado proyecto (Franks, Fidler, Brereton, Vanclay & Clark, 2009; Gertler *et al.*, 2011; Vanclay *et al.*, 2015).

La EIS, tal como se mencionó anteriormente, puede llevarse a cabo desde dos dimensiones: un análisis en prospectiva o una evaluación en retrospectiva. Al respecto, Gertler *et al.* (2011) mencionan que la evaluación prospectiva se realiza al momento mismo de diseñar un proyecto y hace parte de su implementación, dando como resultado una serie de escenarios futuros sobre el desempeño social de este. De otro lado, la evaluación en retrospectiva analiza el impacto real o percibido de un proyecto, generando comparaciones del escenario actual frente al contexto anterior a la evaluación. En ese

orden de ideas, este trabajo pretende llevar a cabo un análisis en retrospectiva del contexto social de una comunidad a partir de la influencia de un proyecto productivo.

3.2 ¿Qué es impacto social?

A partir de lo expuesto por Franks & Vanclay (2013) y Vanclay (2002, 2006), se puede afirmar que a pesar del trabajo de los especialistas en el área por formular una definición concreta de lo que se considera un impacto social, es imposible detallar todas sus dimensiones y llegar a ofrecer una noción única y claramente delimitada, considerando que los impactos sociales pueden desencadenar cambios sociales y, de la misma manera, los cambios sociales pueden resultar en la generación de impactos sociales, por lo cual existe una delgada línea entre lo que es un cambio social y lo que se considera un impacto social. Adicionalmente, Vanclay (tal vez el autor más representativo sobre la EIS) advierte que no todos los impactos resultan en procesos de cambio social y viceversa. Debido a esta ambigüedad, el enfoque predominante en la evaluación de impactos se centra en el estudio de impactos medibles, tales como impactos económicos y/o demográficos (Gramling & Freudenburg, 1992; Vanclay, 2002), dejando de lado la estimación de asuntos sociales atinentes a la ejecución de proyectos que resultan ser críticos para el normal desarrollo de estos y el bienestar de las comunidades.

De acuerdo con Armour (1990), los impactos sociales tienen que ver principalmente con: i) cambios en el estilo de vida de las personas relacionados con su trabajo, la manera en la que interactúan con otros, sus estructuras familiares y sus hábitos; ii) cambios en su cultura, creencias costumbres y esquemas de valores; iii) transformaciones en su comunidad, tales como la cohesión social, la disponibilidad de servicios e instalaciones, entre otros de carácter tangible.

De otro lado, Juslén (1995) propuso seis tipos de categorías de impactos, con base en la revisión de algunos casos de proyectos de intervención analizados en Finlandia: *i)* impacto sociales estándar en relación con el nivel de ruido, la polución, la calidad del agua, la oferta de servicios, etc.; *ii)* impactos psicosociales tales como la cohesión de la sociedad, la ruptura de las redes sociales y esquemas de socialización con otros miembros de la comunidad; *iii)* el miedo anticipado, caracterizado por una sensación de ansiedad excesiva al pensar en eventos o situaciones del futuro; *iv)* los impactos de llevar a cabo una evaluación de impacto; *v)* impactos en los servicios ofrecidos por el

estado y los grupos privados; e *vi*) impactos en la movilidad en términos de seguridad, transporte y riesgos físicos. Es importante anotar que esta categorización incorpora otras dimensiones del contexto social que trascienden las barreras de lo tangible.

Por su parte, Vanclay (2003), ampliando la visión de otros autores formula una clasificación de los impactos sociales a partir de las siguientes categorías: *i*) el estilo de vida de las personas; *ii*) su cultura; *iii*) las características de su comunidad; *iv*) sus sistemas políticos y el nivel de participación que tienen en la toma de las decisiones que afectan su vida; *v*) factores del entorno tales como la calidad del aire, el agua, la disponibilidad y la calidad de los alimentos, los niveles de salubridad y seguridad física; *vi*) las condiciones de salud y bienestar desde el punto de vista físico, mental, social y espiritual; *vii*) sus derechos como individuos y sobre su propiedad, entre los que se incluyen factores de tipo socioeconómico; e *viii*) impactos sobre sus aspiraciones y temores, es decir, sus percepciones acerca del futuro y sus aspiraciones de autorrealización. Esta clasificación aborda aspectos más profundos del desarrollo en sociedad, en tanto explora dimensiones diversas de la interacción entre individuos.

Desde lo institucional, los Principios internacionales del impacto social, formulados por la Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos (IAIA, por sus siglas en inglés), establece que los impactos sociales incorporan todas las dimensiones asociadas con el desarrollo de un proyecto que afectan directa o indirectamente a un grupo de personas. En concreto, según esta organización, un impacto social es “algo que se experimenta o se siente, en el sentido perceptual (cognitivo) o corporal (físico) a todos los niveles”, tanto a nivel de la persona (individuo), como a manera general desde una comunidad. Es decir, un impacto social es todo aquello que puede ser percibido por un individuo o un grupo de personas, en la medida en que genera una condición de cambio en su estilo de vida o en su entorno (Vanclay *et al.*, 2015).

Vanclay *et al.* (2015) añaden que casi cualquier cosa puede ser considerada un impacto social al analizar los múltiples efectos del desarrollo de un proyecto. No obstante, es pertinente mencionar que estos son verdaderamente considerados como impactos en la medida en que se valoren como efectos importantes dentro de una comunidad específica y se generen factores de cambio para esta. A manera de ejemplo, algunos impactos sociales pueden ser: un aumento en la percepción de ingresos económicos, incrementos en el poder adquisitivo de los miembros de un grupo familiar, la diversificación de la

oferta laboral dentro de una comunidad, la pérdida de hábitats naturales, la incidencia de actos criminales en una comunidad, un mayor acceso a servicios relacionados con la salud, avances en la calidad de la educación, o una variación en los niveles de estrés a causa de los estímulos del entorno, entre otros.

Por último, es pertinente hacer la distinción entre procesos de cambio social e impactos sociales. De acuerdo con lo señalado por Vanclay (2002, 2006) y Vanclay *et al.* (2015), no todos los procesos de cambio en una comunidad ocasionan impactos sociales. Como ejemplo, este autor señala que un cambio poblacional leve no necesariamente derivara en impactos de tipo social, mientras que un aumento intempestivo y no planeado de la población vinculado con el desarrollo de un proyecto puede generar grandes y variados impactos de tipo social. A su vez, cuando tiene lugar un impacto social no siempre se presentará un proceso de cambio social; por ejemplo, un aumento en el nivel de ingresos de una comunidad no siempre dará como resultado un proceso de migración hacia dicha comunidad, o de cambios en el nivel de formación profesional de tal comunidad.

Para los propósitos del presente trabajo, tomaremos como base las categorías de impactos sociales descritas por Vanclay (2003), al ser estas un referente que perdura en trabajos recientes y que se encuentran incluidas en metodologías de evaluación de impacto recientes como la propuesta por la IAIA, un estándar mundialmente reconocido y validado en varios estudios.

3.3 Metodologías para la evaluación de impacto social

Con el fin de establecer criterios estándar y replicables para llevar a cabo estudios de evaluación de impacto social, varias organizaciones de orden internacional han promovido parámetros que permitan llegar a caracterizar y estimar la influencia derivada de una intervención planeada sobre los miembros de un grupo social, y cómo esta ha generado cambios en sus condiciones de vida. A continuación se abordarán tres propuestas metodológicas para la realización de una evaluación de impacto social, buscando con ello ilustrar algunas de las estrategias y recomendaciones a seguir a la hora de iniciar esta labor, mas no establecer una lista de chequeo a seguir, tal como recomiendan Vanclay (2006) y Vanclay *et al.* (2015).

3.3.1 Metodología de la Comisión Europea

La Comisión Europea (2014) reconoce que las acciones encaminadas a evaluar el impacto social son ahora mucho más estructuradas y se presentan en mayor proporción que en años anteriores, esto puede deberse a la crisis financiera mundial y a la necesidad de las organizaciones tanto públicas como privadas de invertir sus recursos en iniciativas en las cuales se pueda identificar el impacto social.

La CE manifiesta que una medición clara del impacto da la oportunidad tanto al proveedor como al receptor del servicio de realizar una evaluación clara que permita la selección de estrategias más eficaces y una concentración mucho más detallada que permitirá responder a las necesidades de la organización en la cual se pretende llevar a cabo.

Así mismo, esta organización con influencia en el ámbito internacional propone que el proceso de medición de impacto social debería considerar en cualquier ámbito una serie de pasos dentro de los cuales se requiere: i) identificar el impacto social esperado; ii) reconocer las partes en las cuales tienen incidencia las acciones; iii) analizar la “teoría del cambio” para evaluar el impacto social; iv) la creación de un procedimiento preciso y consistente que dé cuenta de las aportaciones y resultados, de tal forma que permita evaluar el impacto social de las acciones; y v) un proceso de “aprendizaje” que fomente la generación de ideas de mejora y perfeccionamiento del proceso. De acuerdo a lo anterior, la CE reconoce que el resultado de cualquier acción social debe ser apreciado en la comparación de lo que pudo haber sucedido de no haber implementado las acciones que tuvieron lugar en determinado proyecto social y lo que ha sucedido luego de que las acciones fueron implementadas.

Es pertinente mencionar que la CE está de acuerdo con opiniones que apoyan el postulado de que la evaluación del impacto social es un proceso que involucra múltiples indicadores, por lo cual no es posible definir un único método estándar para todas las organizaciones. Inicialmente, se debe tener en cuenta que no es posible generalizar el impacto social que buscan las organizaciones, lo cual imposibilita la implementación de una sola metodología que abarque todos los impactos de una forma objetiva. Adicionalmente, los indicadores cuantitativos habituales no necesariamente reflejan condiciones o aspectos cualitativos que resultan relevantes en la evaluación del impacto

social, por consiguiente, metodologías que centren su atención en los valores cuantitativos perderán la oportunidad de analizar condiciones propias del entorno social donde se llevan a cabo los proyectos, y que resultan de suma importancia a la hora de evaluar el impacto social. En este sentido, la obtención de información precisa y suficiente para una evaluación objetiva, dependerá de la cantidad de tiempo que pueda ser invertido en la consecución de información, y el grado de precisión deberá ser directamente proporcional al tamaño de la empresa, riesgo y alcance de la intervención realizada. Es necesario tener en cuenta que la medición del impacto y el ámbito de las organizaciones sociales han ido evolucionando con los años, lo que dificulta acogerse a una norma específica durante tiempos muy prolongados, por lo cual no se recomienda el uso de indicadores únicos.

La CE considera el proceso de medición de impacto social como el resultado de una revisión guiada por cinco fases basada en la metodología propuesta por el EVPA, la cual se organiza así:

- *Identificación de objetivos:* cada una de las partes manifiesta cuáles son sus expectativas, lo que pretende medir y cómo espera conseguirlo. De esta manera se concretan metas, objetivos y resultados esperados.
- *Identificación de las partes interesadas:* en esta fase se delimitan las responsabilidades de cada una de las partes; se define quien obtendrá las ganancias, que recursos deben ser aportados por cada una de las partes, y cuál es el grado de implicación de cada uno de los actores en las fases determinadas.
- *Establecimiento de mediciones relevantes:* a partir de la información recolectada en las fases anteriores, se establece un conjunto de mediciones que representen los logros que se espera obtener y que respondan a las necesidades de las partes interesadas.
- *Medición, validación y valoración:* para llegar a esta fase es necesario evaluar si los resultados esperados fueron obtenidos después de la ejecución de las acciones, y si los mismos son valiosos y representativos para las partes interesadas. El valor está representado por la ganancia neta obtenida por la parte interesada, es relevante resaltar que el empeño puesto en la medición no debe implicar la omisión del requisito fundamental de la evaluación de impacto; la

medición de impacto debe surgir de la historia de la actividad y de los resultados obtenidos por ella.

- *Información, aprendizaje y mejora:* a medida que se implementan las acciones y se realizan mediciones de su eficacia, se deben generar informes de resultados preliminares periódicos dirigidos tanto al público interno como externo. Esta revisión de resultados periódicos permite a las partes interesadas aprender, revisar, reorientar o modificar las acciones con el fin de lograr los resultados esperados. Adicionalmente, dichos informes deberán fomentar comportamientos que promuevan la efectividad de las acciones con relación a los objetivos que se pretende alcanzar, o por el contrario, proveer información actual y relevante que permita demostrar que las acciones implementadas hasta cierto punto del proyecto no son adecuadas y requieren modificaciones.

La figura 3.1 detalla la forma en que se articula cada una de las fases propuestas por esta metodología la evaluación y la gestión de impactos sociales.

Figura 3.1. Fases para la evaluación y la gestión de impacto propuestas por la CE.



Fuente: Comisión Europea (2014).

3.3.2 Metodología del Banco Mundial

La evaluación de impacto social, tal como lo formula el Banco Mundial (BM), es un proceso que forma parte de un programa mucho más amplio asociado con la formulación e implementación de políticas basadas en evidencias, las cuales se caracterizan por permitir un análisis mucho más profundo acerca de las acciones permitiendo la realización de informes que detallen mucho más el efecto de los resultados obtenidos al implementar un proyecto social. Las políticas basadas en evidencias ofrecen un conjunto fundamental de herramientas que podrán ser utilizadas para evaluar y optimizar la calidad, eficiencia y efectividad de las intervenciones en diferentes etapas de su implementación permitiéndoles realizar análisis basados en los resultados (Gertler *et al.*, 2011).

La evaluación de impacto asociada con la gestión de resultados podrá servirse de diferentes procesos de recolección de información apoyando políticas de revisión basadas en evidencias. Entre ellos se encuentran: i) el monitoreo que hace referencia al proceso continuo de registro de las acciones que se están llevando a cabo, haciendo uso de datos principalmente administrativos de tal forma que permita realizar un análisis comparativo entre programas y la revisión de su efecto a lo largo de tiempo, ii) las evaluaciones periódicas, que tienen como objetivo responder preguntas específicas asociadas con el diseño, la ejecución y los resultados, a diferencia del monitoreo, las evaluaciones periódicas se ejecutan en momentos discrecionales y habitualmente buscan obtener la perspectiva de expertos externos. Las evaluaciones pueden comprender diferentes tipos de preguntas:

- *Descriptivas*: intentan determinar qué está sucediendo a través de descripciones de los procesos, condiciones y opiniones de las partes interesadas.
- *Normativas*: pretenden realizar un comparativo entre lo que está ocurriendo con lo que debería ocurrir evaluando actividades y cumplimiento de objetivos.
- *Causa y efecto*: examinan resultados y pretenden determinar la diferencia que existe en la intervención sobre los mismos.

Las evaluaciones de impacto social son un tipo de evaluación que busca responder a preguntas de tipo causal, ocupándose por responder interrogantes asociados con el efecto causal de un programa sobre un resultado esperado. En este tipo de evaluación

se pretende identificar el *impacto* del programa, es decir, el efecto directo que tiene en los resultados. Así, la evaluación de impacto analiza los cambios posibles en los resultados, que son directamente atribuibles a la implementación de un programa social.

El documento de Evaluación de Impacto en la Práctica propone diferentes métodos para la evaluación de impacto social, donde reglas operativas de los programas sociales determinan el método más idóneo, y estas reglas deberán condicionar el método de evaluación elegido.

Tabla 3.1. Métodos de evaluación propuestos por el Banco Mundial.

Método	Objetivo	Características
Inferencia causal y contrafactual	Pretende evaluar el impacto de un programa social a través de una revisión causa-efecto. El caso de la evaluación contrafactual estima cuales habrían sido los resultados para un participante en la ausencia de aplicación de determinado programa social.	Determina el impacto sobre un resultado de interés por medio de la aplicación de la fórmula de impacto: $\alpha = (Y P = 1) - (Y P = 0)$ Según esta fórmula, el impacto causal (α) de un programa (P) sobre un resultado (Y) es la diferencia entre el resultado (Y) con el programa (es decir, cuando $P = 1$) y el mismo resultado (Y) sin el programa (es decir, cuando $P = 0$).
Selección aleatoria	Ofrecer a los administradores del programa parámetros justos y transparentes para la asignación de proyectos entre población con igual derecho a ellos. La repartición de la población permitirá realizar análisis posteriores en relación al efecto que tiene la implementación de programas sociales y genera un grupo de comparación que no ha tenido acceso a dichos programas (grupo control).	Una vez se ha determinado la asignación de las acciones a la población de manera aleatoria, se realizará la evaluación de impacto social tomando en cuenta los indicadores tanto de tratamiento como de comparación. El impacto del programa está representado por la diferencia entre el resultado promedio (Y) para el grupo de tratamiento y el resultado promedio (Y) para el grupo de comparación.
Regresión discontinua	Estima los impactos medios locales en torno al umbral de elegibilidad en el punto en que el tratamiento y la comparación son más similares.	Revisión del impacto de un programa social basado en la puntuación límite. Este esquema es recomendado para evaluaciones asociadas con la pertinencia de continuar o expandir ciertos programas.

Diferencias en diferencias	Estima el contrafactual del cambio en el resultado obtenido por el grupo de tratamiento por medio del cálculo del cambio del resultado para el grupo de comparación. Compara los cambios a lo largo del tiempo teniendo como referente la variable de interés, entre una población con acceso al programa y una población sin acceso al mismo.	Permite obtener información de características constantes en el tiempo entre el grupo de tratamiento y el grupo de comparación.
-----------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Gertler *et al.* (2011).

3.3.3 Metodología de la Asociación Internacional de Evaluación de Impactos – IAIA

Los lineamientos propuestos por IAIA para la evaluación de impacto social tienen como propósito servir como referente de buenas prácticas esperadas en las evaluaciones de impacto social (EIS) así como en la gestión de proyectos de desarrollo y se basan en los *Principios Internacionales para la Evaluación del Impacto Social* elaborados también promulgados por la IAIA con base en el trabajo de investigadores y practicantes de la EIS.

Actualmente, la EIS es considerada como el proceso de identificación y gestión de los temas sociales en proyectos de desarrollo, teniendo en cuenta la inclusión de las comunidades afectadas a través de procesos participativos de identificación, evaluación y gestión de los impactos sociales. Estos lineamientos parten del supuesto de que todo proyecto social puede generar beneficios para la comunidad y así mismo puede resultar en efectos perjudiciales. En ese sentido, se requiere que todo proyecto social lleve a cabo una buena gestión que pueda garantizar los beneficios y que sus acciones minimicen o eviten, impactos negativos de una manera constante y consistente en la medida que avanza el proyecto. El proceso de EIS representa entonces, aquellas acciones que pueden contribuir a garantizar la consecución de logros y la prevención de daños alternos en la implementación de proyectos sociales (Vanclay *et al.*, 2015).

Los *Principios Internacionales para la Evaluación del Impacto Social* resaltan que los impactos sociales están asociados con todos los aspectos involucrados al hablar de una intervención planificada (proyecto) que afectan a las personas de una forma directa o

indirecta. El impacto social es un cambio que se experimenta tanto en la dimensión perceptual como corporal en todas las dimensiones de las personas, esto quiere decir que un individuo puede verse afectado de diferentes maneras por un impacto social; a nivel personal, en su estructura familiar, en las relaciones sociales, o en su lugar de trabajo.

La Tabla 3.2 relaciona las tareas que componen la evaluación de impacto social propuestas por IAIA, presentadas en un orden cronológico aproximado. Es importante resaltar que no en todos los casos se deben seguir exactamente todos los pasos propuestos siguiendo este orden, esto debido a que los resultados de un paso pueden aportar información relevante que pueden conducir a la revisión de un paso anterior, todas estas acciones dependen directamente de los avances que se vayan realizando en el proceso de implementación del proyecto.

Tabla 3.2. Fases y tareas para la EIS según la propuesta de la IAIA.

Fases	Tareas	Objetivo
Fase 1: Entender los problemas	Tarea 1	Obtener una correcta comprensión del proyecto propuesto, incluidas todas las actividades complementarias necesarias
	Tarea 2	Aclarar las responsabilidades y roles de todos quienes participan o están vinculados a la evaluación de impacto social.
	Tarea 3	Identificar el “área de influencia social” preliminar del proyecto, las comunidades implicadas (cercanas y distantes) y las partes interesadas.
	Tarea 4	Lograr una buena comprensión de las comunidades que podrían verse afectadas por el proyecto, preparando un perfil o una descripción de la comunidad.
	Tarea 5	Informar plenamente a los miembros de la comunidad acerca del proyecto, proyectos similares en otros lugares, cómo pueden participar en la evaluación de impacto social, sus derechos en materia de procedimientos, su acceso a los mecanismos de reclamos y de intercambio de información.
	Tarea 6	Elaborar procesos participativos y espacios de deliberación inclusivos de manera tal de ayudar a los miembros de la comunidad entender cómo se verán afectados por el impacto, determinar la aceptabilidad de posibles impactos y beneficios propuestos, tomar decisiones informadas acerca del proyecto, facilitar la visión de la comunidad acerca del futuro deseado, contribuir a los planes de mitigación y de monitoreo, y prepararse para el cambio.

	Tarea 7	Identificar los temas sociales y de derechos humanos clave relacionados con el proyecto (determinación de alcance o <i>scoping</i>).
	Tarea 8	Recopilar los datos relevantes para la línea de base.
Fase 2: Predecir, analizar y evaluar los impactos probables	Tarea 9	Por medio del análisis, determinar los cambios e impactos sociales que probablemente generen el proyecto y sus diversas alternativas.
	Tarea 10	Examinar minuciosamente los impactos indirectos.
	Tarea 11	Examinar de qué manera el proyecto contribuirá a los impactos acumulativos que padecen las comunidades anfitrionas.
	Tarea 12	Determinar cómo los grupos afectados podrían responder a los impactos.
	Tarea 13	Priorizar la importancia de los cambios pronosticados.
	Tarea 14	Contribuir activamente al diseño y a la evaluación de alternativas de proyecto, incluso la de no continuar.
Fase 3: Desarrollar e implementar estrategias	Tarea 15	Identificar maneras de tratar los impactos negativos potenciales (utilizando la jerarquía de mitigación).
	Tarea 16	Desarrollar e implementar maneras de mejorar los beneficios y las oportunidades relacionadas con el proyecto.
	Tarea 17	Desarrollar estrategias para apoyar a las comunidades a hacer frente al cambio.
	Tarea 18	Desarrollar e implementar mecanismos adecuados de reclamos y de intercambio de información.
	Tarea 19	Facilitar un proceso de creación de acuerdos entre las comunidades y el promotor del proyecto que lleve a la redacción de un acuerdo de impactos y beneficios (AIB).
	Tarea 20	Ayudar al proponente a facilitar el aporte de información de las partes interesadas y a redactar un Plan de Gestión de Impacto Social (PGIS) que ponga en práctica los beneficios, medidas de mitigación, sistemas de monitoreo y mecanismos de gobernanza que hayan sido convenidos en el Acuerdo de Impactos y Beneficios (AIB), como asimismo planes para tratar aquellas cuestiones no previstas que pudieran surgir.
	Tarea 21	Implementar procesos que permitan a los proponentes, a las autoridades gubernamentales y a las partes interesadas de la sociedad civil poner en práctica los mecanismos incorporados en el Plan de Gestión de Impacto Social (PGIS) y en el Acuerdo de Impactos y Beneficios (AIB), y desarrollar e integrar sus respectivos planes de acción de gestión en sus propias organizaciones, establecer los respectivos roles y responsabilidades mediante la implementación de esos planes de acción, y mantener un rol permanente en el monitoreo.

	Tarea 22	Ayudar al proponente a desarrollar e implementar planes de desempeño social permanentes que traten de las obligaciones de los contratistas incorporadas en el PGIS.
Fase 4: Diseñar e implementar programas de monitoreo	Tarea 23	Desarrollar indicadores para efectuar un monitoreo de los cambios en el tiempo.
	Tarea 24	Desarrollar un plan de monitoreo participativo.
	Tarea 25	Examinar de qué manera se implementará la gestión adaptativa y analizar la implementación de un sistema de gestión social.
	Tarea 26	Realizar una evaluación y una revisión periódica (auditoría).

Fuente: elaboración propia con base en los lineamientos del IAIA (Vanclay *et al.*, 2015).

Además de las acciones relacionadas con la evaluación del impacto social durante la implementación de un proyecto, IAIA sugiere que todos los proyectos sociales deberían ser sujetos a una revisión periódica. Este proceso de gestión adaptativa debe continuar con la revisión de las problemáticas que puedan surgir a mediano y largo plazo a través de la implementación de auditorías que permitan establecer la realidad de las acciones implementadas. Las auditorías periódicas contribuyen también a determinar si existen desviaciones significativas relacionadas con los objetivos propuestos y los impactos residuales de las acciones.

3.4 Indicadores para la evaluación de impacto social

Como se ha mencionado a lo largo de este documento, el objetivo de la presente propuesta de investigación es realizar una caracterización y una evaluación del impacto social generado por la empresa Poligrow Colombia S.A.S. en la comunidad del municipio de Mapiripán y analizar dicho impacto a la luz de los postulados del enfoque ético de la RSE, con el fin de determinar si las prácticas de RSE de la mencionada empresa han contribuido a la generación de impactos positivos en la comunidad residente.

Debido a que la presencia de esta organización ha influenciado casi exclusivamente a los pobladores del casco urbano del municipio, los resultados aquí presentados harán referencia al impacto social sobre los habitantes de la cabecera municipal, mas no a aquellos que habitan las veredas y corregimientos. Lo anterior obedece, además, a que

por razones logísticas no se llevó a cabo la aplicación del instrumento tipo entrevista en pobladores de las zonas rurales.

Con el objetivo de evaluar el impacto social de la empresa Poligrow Colombia S.A.S., se emplearon dos modelos de entrevistas. La primera de ellas fue aplicada a funcionarios de la empresa objeto de estudio y la segunda a una muestra de habitantes del municipio. El objetivo de la aplicación de estos instrumentos de tipo cualitativo es contrastar la información presentada por cada uno de los actores encuestados para dar mayor validez a los resultados y contar con información más confiable; debido a que la información sobre la situación pasada y presente del municipio es aún escasa, la realización de un análisis con datos de tipo cuantitativo resulta ser una tarea bastante compleja, cuya ejecución podría ser posible en el futuro, siempre y cuando se cuenten con datos precisos que lo permitan.

Tal como se indicó anteriormente, la evaluación de impacto social puede seguir una trayectoria en prospectiva o en retrospectiva. En el caso de presente estudio se determinó llevara cabo una evaluación en retrospectiva para dar cuenta de la influencia que ha ejercido la empresa Poligrow en la comunidad del municipio de Mapiripán tras 10 años de operación.

Para la elaboración de las preguntas de los instrumentos tipo entrevista (especialmente el instrumento aplicado a los pobladores), se tuvieron en cuenta algunos indicadores de impacto social de tipo cualitativo que permiten dar cuenta de cambios observados por la población objetivo en temas relacionados con las condiciones de empleo, vivienda, salud, bienestar social, acceso a servicios de interés público, participación de la comunidad en la toma de decisiones, calidad de vida y estado del medioambiente, entre otros, teniendo en cuenta las categorías de impactos señaladas por Vanclay (2003) y algunos indicadores de las escalas de medición de la Responsabilidad Social Empresarial diseñadas y validadas por Alvarado-Herrera, Bigne, Aldas-Manzano & Curras-Perez (2017), Fatma, Rahman, & Khan (2014) y Gálvez-Rodríguez, Caba-Pérez, & López Godoy (2016), las cuales toman como base los planteamientos del paradigma del desarrollo sostenible, una de las aproximaciones teóricas desde el enfoque ético de la RSE, de acuerdo con Garriga & Melé (2004).

3.5 Conclusiones del capítulo

La EIS es un campo de las ciencias sociales que ha venido ganando un papel preponderante debido al creciente interés de la sociedad por comprender los efectos generados por cualquier intervención planeada y gestionar de manera eficiente los impactos derivados de la interacción de cualquier proyecto con una comunidad. Alrededor de este cuerpo teórico de conocimiento se han formulado diversas aproximaciones teóricas que buscan la generación de un paradigma claramente definido. Sin embargo, dada la complejidad de los fenómenos relacionados con la sociedad y el cambio social, esta disciplina se encuentra en un proceso continuo de construcción, en el cual se toman aportes de otras disciplinas de las Ciencias Sociales y Humanas.

Para concluir el presente capítulo, es pertinente recordar que la gestión eficiente de impactos, fin último de la EIS, es una manera de conciliar objetivos de tipo económico con los intereses de un grupo social buscando aprovechar oportunidades para la generación de ingresos y propendiendo a la vez por el bienestar de los individuos, las comunidades, el medioambiente y la sociedad en general; esto representa uno de los principios base del paradigma del desarrollo sostenible, el cual es una de las aproximaciones del enfoque ético de la RSE.

La exitosa realización de cualquier EIS dependerá de los intereses que tenga un proyecto, así como de las características propias del contexto social de intervención, razón por la cual, las metodologías propuestas pretenden orientar parte de los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esta importante labor. Los parámetros establecidos no deben considerarse una lista de pasos a seguir, como en la preparación de una receta, sino que deben servir de sustento para el diseño de la estrategia y las tareas propias de una evaluación de impacto, por lo que las herramientas a utilizar y el enfoque a seguir surgirán del análisis a profundidad de la comunidad o grupo social que sea estudiado.

4. Caracterización y evaluación del impacto social de un proyecto agroindustrial: el caso de Poligrow Colombia S.A.S.

Las actividades de las organizaciones y los impactos derivados en su entorno de influencia ha sido un tema ampliamente abordado desde los postulados teóricos de la RSE que promueven una relacionamiento ético de la empresa con la sociedad, en el que los intereses de las organizaciones y las comunidades busquen alcanzar un equilibrio entre el desarrollo económico, el desarrollo social y la conservación del medioambiente (Garriga & Melé, 2004); noción popularmente conocida como desarrollos sostenible o modelo *triple bottom line*.

Tal como señala Gómez-Villegas (2010), el enfoque del desarrollo sostenible en el actuar organizacional se ha constituido como un asunto prioritario para organismos de carácter público y privado a nivel internacional, razón por la cual resulta importante analizar cómo se puede contribuir desde la gestión de la RSE en las organizaciones a la consolidación de los principios del paradigma del desarrollo sostenible y a la generación de valor desde la triple cuenta de la sostenibilidad (social, ambiental y económica).

Para los teóricos del enfoque ético de la RSE, la adopción de prácticas socialmente responsable bajo este enfoque (ver apartado 1.3.4) representa una visión más humanista de la interacción entre la sociedad y las organizaciones, en el que se procura un balance de los intereses económicos y políticos con los del colectivo y del entorno medioambiental, en el cual, además de propender por la generación de valor social y ambiental, se busca favorecer el desarrollo de las actividades de las organizaciones y su continuidad a futuro (Garriga & Melé, 2004).

Teniendo en cuenta lo planteado desde las teorías de la RSE, resulta interesante analizar cómo la implementación de prácticas desde uno u otro enfoque contribuyen a la generación de impactos, razón por la cual la evaluación de impactos sociales se constituye como un campo de apoyo para valorar la eficiencia de la gestión de la responsabilidad social de las organizaciones y cómo se podrían mejorar los procesos de planeación y ejecución de la RSE.

A partir de lo anterior, este capítulo busca dar a conocer los resultados de la evaluación de impacto social del proyecto agroindustrial de la empresa Poligrow Colombia S.A.S. en el municipio de Mapiripán, presentando una reflexión crítica de las prácticas de responsabilidad social de la empresa a la luz de los postulados del enfoque ético de la RSE. Para ello, el presente apartado se organiza de la siguiente manera: *i)* se presenta una caracterización del municipio de Mapiripán y de su entorno social, en la que se dan a conocer algunos indicadores relativos a la situación socio-económica del municipio de acuerdo con datos disponibles; *ii)* se realiza una caracterización de la empresa estudiada y de las prácticas de la RSE gestionadas por esta; *iii)* se describen los aspectos metodológicos del estudio de caso; *iv)* se reportan los resultados obtenidos de la investigación; y, por último, *v)* se presentan algunas conclusiones del trabajo de investigación, junto con ciertas reflexiones para la realización de futuros estudios de evaluación de impacto social y de RSE.

4.1 Mapiripán: caracterización y entorno social

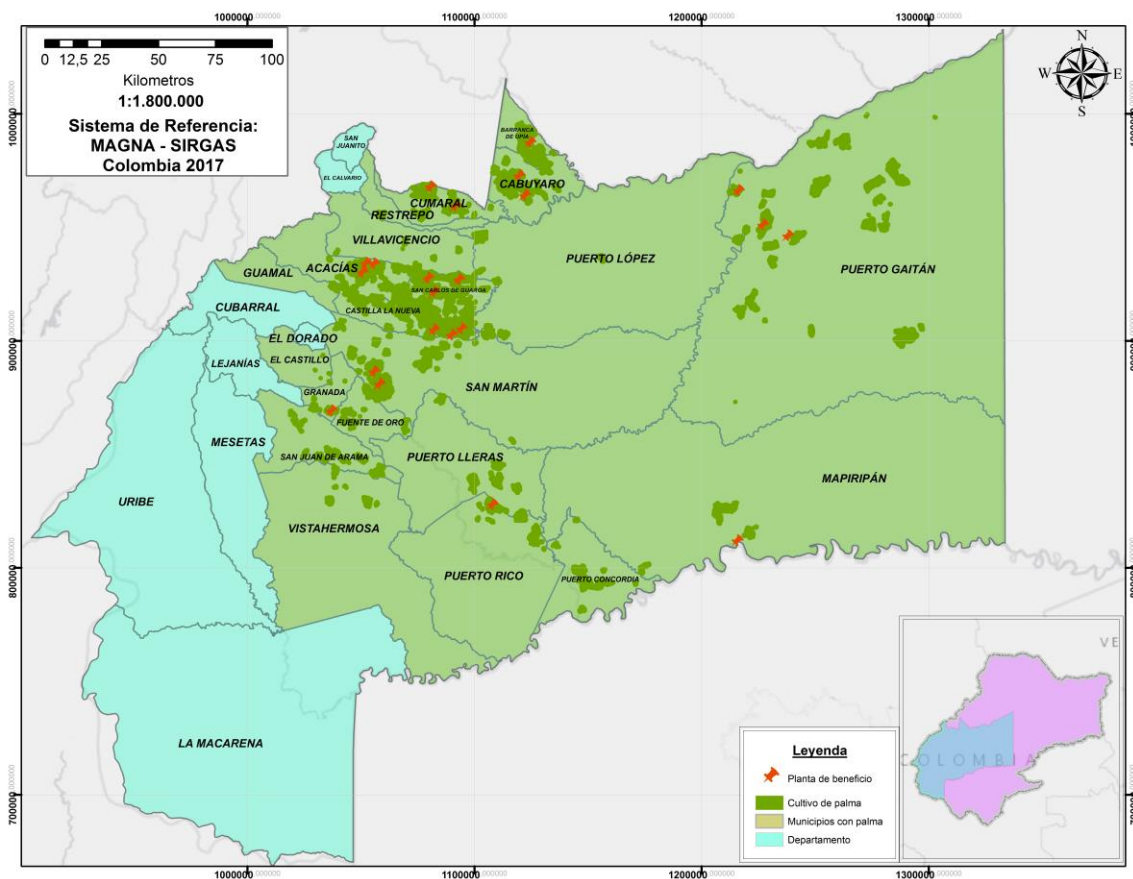
Mapiripán es un municipio ubicado al suroriente del Departamento del Meta sobre la margen izquierda del río Guaviare (Figura 4.1). Este municipio hace parte de la subregión conocida como la Altillanura, la cual, a su vez, conforma la Orinoquía colombiana, una región estratégica en términos ambientales gracias a su potencial de generación de recurso hídrico y la existencia de biodiversidad única en el mundo, así como a la localización de ecosistemas vitales para la conservación y la prestación de servicios ambientales (DNP, 2014).

Este municipio, así como otros de la Altillanura, ha sido escenario de dinámicas empresariales que han propiciado una serie de transformaciones en el entorno social y ambiental, derivando en la generación de impactos que afectan, de una u otra forma, a

los habitantes y los ecosistemas de la región. El desarrollo de este tipo de actividades empresariales hace que la Altillanura se diferencie de otras zonas del país, ya que en esta se visualizan grandes proyectos económicos que permitirían aprovechar el enorme potencial de desarrollo con que cuenta la región.

En contraste, tanto Mapiripán como los demás municipios de la Altillanura registran algunos de los indicadores socioeconómicos menos favorables del país (DNP, 2014), lo cual establece enormes retos para propiciar el desarrollo de la región en un marco de responsabilidad con el entorno y sus pobladores.

Figura 4.1. Ubicación de Mapiripán dentro del departamento del Meta.



Nota: en verde se señalan las plantaciones de palma de aceite presentes en el departamento. Las marcas en rojo corresponden a las plantas extractoras de aceite de palma.

Fuente: Fedepalma (2017a).

4.1.1 Generalidades

Mapiripán cuenta con una extensión de 11.938 km², siendo uno de los municipios de mayor tamaño del departamento del Meta. Limita al norte con los municipios de Puerto Gaitán y San Martín (Meta), al sur con el departamento de Guaviare, al oriente con el departamento de Vichada y al occidente con los municipios de Puerto Lleras, Puerto Rico y Puerto Concordia (Meta) (Figura 4.2). El municipio está conformado por un casco urbano, 8 centros poblados, 7 concentraciones de vivienda y 40 veredas, en los cuales residen cerca de 17.000 habitantes (Tabla 4.1). De acuerdo con cifras de la Alcaldía Municipal de Mapiripán, en el casco urbano del municipio residen cerca de 2.000 personas. El municipio se caracteriza por un clima de sabana, con una temperatura promedio de 26 °C y una precipitación media anual de 2.200 mm. El clima se caracteriza por una o dos temporadas largas de sequía entre diciembre y marzo, y una temporada marcada de lluvias entre abril y noviembre (Alcaldía de Mapiripán, 2016).

Figura 4.2. Límites geográficos de Mapiripán.



Nota: en verde se señalan las plantaciones de palma de aceite. La marca en rojo corresponde al casco urbano del municipio.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4.1. División político-administrativa de Mapiripán.

Descripción	Población	No. de Viviendas
Casco urbano		
Mapiripán	1.999	428
Centros poblados		
Inspección de Puerto Alvira	273	330
Inspección del Rincón del Indio	30	50
Vereda los Merecures (La Jungla)	150	47
Inspección de Puerto Siare	91	40
Inspección del Mielón	49	37
Inspección de Guacamayas	75	30
Inspección del Anzuelo	30	23
Vereda el Silencio (La Horqueta)	42	22
Concentraciones de vivienda		
Inspección de La Cooperativa	76	15
Vereda el Águila	79	10
Vereda El Danubio	31	8
Vereda Santa Helena	14	2
Inspección de Sardinata	18	37
Vereda Mitare	6	30
Vereda El Olvido	8	25
Veredas zona rural dispersa		
El Delirio, Bonanza, San Jorge, Los Merecures, El Águila, Santa Helena, El Danubio, El Progreso, San Antonio, La Libertad, Caño Ovejas, Remolinos, Morro Pelado, Canapure, El Tigre, El Mielón, El Trin, La Realidad, San Carlos, La Esmeralda, Caño Siria, El Rincón del Indio, El Caribe, Unibrisas del Iteviare, Alto Siare, San Fernando, La Cristalina, Nueva Esperanza, El Silencio, San José, Caño Jabón, Chaparral, Esteros Altos, Esteros Bajos, Caño Minas, Mocuare, Mitare, El Olvido y Matebambú.		

Fuente: Alcaldía de Mapiripán (2016).

La superficie del municipio se caracteriza por una topografía plana y ondulada, con alturas entre 150 y 300 metros sobre el nivel del mar. Mapiripán hace parte de la cuenca alta de los ríos Guaviare y Meta, y es bañado por varios ríos medios y corrientes de agua. El casco urbano del municipio se localiza al margen del río Guaviare y es abastecido de agua por el Caño Brisas, una de las corrientes de agua más importantes del municipio. En cuanto al componente biótico, el municipio es característicamente una sabana abierta con presencia de algunos árboles, morichales, bosques de galería, vegetación de pantanos, bosque de altillanura y arbustos. La fauna típica que habita la región está compuesta por mamíferos como el venado, la danta, el chigüiro, el zorro, el tigrillo y el puma, así como diversas especies de reptiles, aves y peces (Alcaldía de Mapiripán, 2016).

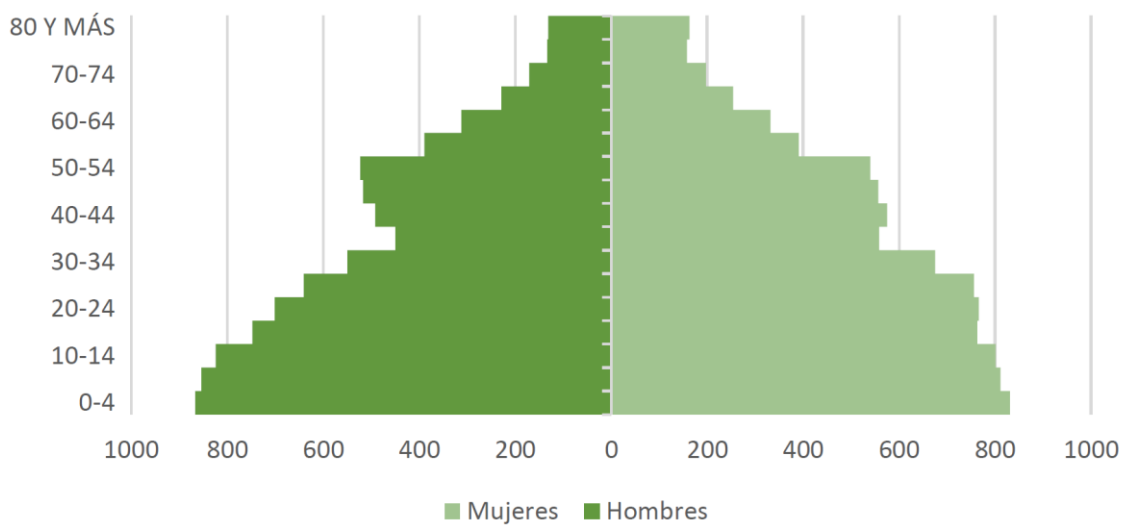
4.1.2 Contexto social y económico

Mapiripán, como varios de los municipios del departamento del Meta, es producto de procesos de colonización adelantados por pobladores del centro del país, quienes a consecuencia del desplazamiento forzado vivido en la década de los 1950 a causa de la guerra de partidos se vieron obligados a buscar nuevas tierras en donde establecerse (Alcaldía de Mapiripán, 2017). Junto con estos grupos de colonos nacionales, durante el período 1950-1980, algunos extranjeros vieron en estas tierras la oportunidad de hacerse a terrenos baldíos otorgados por el Estado, implementando acuerdos informales con otros pobladores para el uso colectivo de la tierra, lo cual ha ocasionado incertidumbre sobre la legalidad de los predios y el derecho a su explotación, así como inconvenientes como resultado de dicha situación (Rodríguez-González, 2014).

En términos poblacionales, si bien las cifras no son del todo precisas (ni confiables), el municipio cuenta con una población de 17.229 habitantes (Figura 4.3), de los cuales cerca del 12 % reside en la cabecera municipal. Adicionalmente, este municipio es hogar de cerca de 2.400 indígenas de las etnias Sikuani, Wananos, Guayabero y Jiw, quienes se organizan en 4 resguardos y 2 asentamientos (Alcaldía de Mapiripán, 2016). Es de señalar que el municipio ha venido presentando un crecimiento sostenido durante los últimos años en términos poblacionales, como resultado del establecimiento del proyecto agroindustrial en palma de aceite de la empresa Poligrow Colombia S.A.S., además de la presencia de ciertas actividades relacionadas con cultivos de uso ilícito (Alcaldía de Mapiripán, 2016); lo cual favorece el escenario para la realización de estudios de impacto social, tal como la presente propuesta.

Mapiripán ha sido un municipio con un entorno social y económico difícil, resultado, principalmente, de la continua presencia de grupos armados al margen de la ley, la existencia de actividades relacionadas con el tráfico de drogas y la siembra de cultivos de uso ilícito, y su ubicación alejada de otros centros poblados importantes (aun cuando lo separan poco más de 450 km de Bogotá). Estos factores se han conjugado para derivar en problemáticas sociales con impactos altamente negativos sobre sus pobladores, como sucede en gran parte de las zonas rurales dispersas de Colombia.

Figura 4.3. Estructura poblacional de Mapiripán por sexo y grupos de edad.



Nota: Las variables del eje x corresponden al número de personas, las variables del eje y a los grupos de edad. Los datos corresponden a proyecciones de la Alcaldía Municipal para 2016 con base en datos del DANE.

Fuente: Alcaldía de Mapiripán (2016).

De acuerdo con información oficial disponible, el Índice de Pobreza Multidimensional⁷ del municipio reportado por el DANE muestra algunas cifras bastante desfavorables para los indicadores: bajo logro educativo (97,29 %), analfabetismo (64,25 %), aseguramiento en salud (84,60 %), falta de acceso a agua potable (99,10 %) y dependencia económica (71,95 %), entre otras (Tabla 4.2). Adicionalmente, otros indicadores relacionados con necesidades básicas insatisfechas, la tasa de mortalidad infantil y el índice de calidad de vida del municipio, dan cuenta de la compleja situación social que atraviesa la población (DANE, 2011); aun cuando no existen cifras disponibles para todos los indicadores, ni para todos los años que permitan realizar un análisis más profundo del entorno local. Por otra parte, Mapiripán reporta la mayor tasa de ocupación (42,7 %) de los siete municipios de la Altillanura, así como la menor tasa de desempleo (DNP, 2014), lo cual podría contribuir a reconfigurar el contexto social del municipio, siempre y cuando los proyectos desarrollados en el municipio sean gestionados eficientemente.

⁷ El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) calculado para Colombia por el DANE recoge información sobre dimensiones y variables del bienestar de los hogares relacionadas con las condiciones educativas del hogar, las condiciones de la niñez y la juventud, trabajo, salud y acceso a servicios públicos domiciliarios y condiciones de la vivienda (DANE, 2017).

Tabla 4.2. Índice de Pobreza Multidimensional de Mapiripán calculado a 2005.

Variable	Porcentaje (%) de hogares
Bajo logro educativo	97,29
Analfabetismo	64,25
Inasistencia escolar	27,60
Rezago escolar	31,22
Barreras de acceso a servicios para el cuidado de la primera infancia	29,41
Trabajo infantil	6,33
Dependencia económica	71,95
Empleo informal	100,0
Sin aseguramiento a salud	84,62
Barreras de acceso al servicio de salud	19,46
Sin acceso a fuente de agua mejorada	99,10
Inadecuada eliminación de excretas	94,57
Pisos inadecuados	42,08
Paredes inadecuadas	4,07
Hacinamiento	19,00

Nota: Estos datos corresponden al IPM calculado para 2005, época anterior al establecimiento de la empresa Poligrow. A la fecha no existen datos que permitan hacer una comparación de la situación actual, aun cuando otras fuentes reportan mejoras en algunos de los indicadores señalados.

Fuente: DANE (2011).

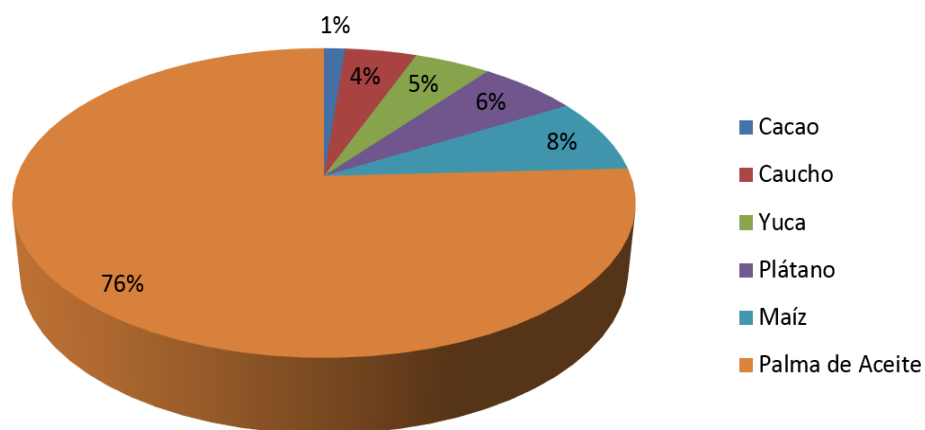
Además de lo anterior, cabe señalar que como consecuencia de la interacción de las actividades ilegales dentro del municipio, este ha reportado en varios años cifras considerables de desplazamiento forzado, así como otras violaciones a los derechos humanos en el marco del conflicto armado. Al respecto, se puede recordar que Mapiripán es tristemente célebre por una de las peores masacres de las que se tenga memoria en Colombia. Este evento, según cifras oficiales dejó un saldo de 13 personas asesinadas; aunque de acuerdo con fuentes externas, el número de víctimas fue alrededor de 50 personas asesinadas a manos de hombres de las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) provenientes del Urabá antioqueño, por su supuesta colaboración con la guerrilla de las Farc circundante en la zona (Romero, 2015). El número de víctimas es aún indeterminado, ya que reportes de diversas fuentes señalan cifras diferentes, por lo que hasta la fecha no se conoce con exactitud cuántas personas fueron asesinadas hace 20 años en el municipio.

En cuanto a la dimensión económica del municipio, se reconoce que las principales actividades lícitas están relacionadas con la explotación agropecuaria, con un rápido crecimiento de la actividad agroindustrial relacionada con el cultivo de palma de aceite a raíz de la llegada en 2007 de la empresa Poligrow. Por otra parte, las actividades ilegales derivadas del cultivo de la hoja de coca, la producción de alcaloides, la comercialización de pasta de coca, el tráfico de armas y la minería ilegal conforman otro de los ejes económicos del municipio.

Con respecto a la producción agrícola, Mapiripán cuenta con cultivos de yuca, plátano, cacao, caña panelera, caucho y palma de aceite. Este último tiene una participación de 75,8 % dentro de la mencionada producción y se constituye como el cultivo de mayor importancia económica para el municipio (Figura 4.4), siendo además la principal fuente de empleo formal del municipio. Por su parte, la producción pecuaria relacionada principalmente con el desarrollo de ganadería extensiva reportó para 2012 una cifra cercana a los 56.000 animales, de los cuales aproximadamente 54.220 corresponden a ganado bovino. Estas cifras señalan que Mapiripán es un municipio con baja vocación ganadera, comparado con los demás municipios del Meta y con la disponibilidad de hectáreas aptas para el pastoreo de ganado (Alcaldía de Mapiripán, 2016).

Otros sectores de la economía como la explotación forestal, el comercio, el turismo, o la explotación de hidrocarburos son casi inexistentes, por lo que no se consideran como fuentes generadoras de ingresos para el municipio hasta el momento.

Figura 4.4. Participación de los productos agrícolas en Mapiripán.



Fuente: Alcaldía de Mapiripán (2016).

En lo que tiene que ver con la provisión de servicios públicos, la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado, aseo y energía eléctrica se concentra en el casco urbano del municipio, por lo que los pobladores de la zona rural dispersa encuentran limitaciones para el acceso a este tipo de servicios. Adicionalmente, el servicio de gas natural domiciliario es inexistente en todo el municipio, y el de internet se encuentra solo disponible en el casco urbano. De otro lado, el sistema de transporte es prestado por 4 empresas, de las cuales una es prestadora del servicio de transporte terrestre a nivel intermunicipal, una es prestadora de transporte fluvial y dos de transporte aéreo. Es de mencionar que el sistema vial del municipio cuenta con condiciones bastante precarias, por lo que la movilización de pasajeros se lleva a cabo principalmente por vía aérea o a través del río Guaviare, el cual comunica al municipio con otros centros poblados importantes de la zona como San José del Guaviare y Puerto Alvira (Alcaldía de Mapiripán, 2016).

Por otra parte, el municipio cuenta con algunos sitios de equipamiento urbano como polideportivos en los principales centros poblados, una biblioteca pública municipal, cinco (5) instituciones educativas de educación básica y media con 34 sedes en funcionamiento, una estación de policía, dos bases militares, un cementerio municipal, un centro de salud de primer nivel, un puerto fluvial, un centro de beneficio de animales (matadero) y algunos lugares de culto religioso, junto con las instalaciones de la alcaldía municipal en el que se organiza el esquema administrativo del municipio liderado por el alcalde, seguido de 4 secretarías encargadas de gestionar las políticas de desarrollo del municipio (Alcaldía de Mapiripán, 2016).

4.2 El proyecto agroindustrial de Poligrow Colombia S.A.S.

La empresa Poligrow Colombia es una sociedad por acciones simplificada, dedicada al cultivo de palma de aceite a gran escala y a la comercialización del aceite proveniente del fruto de dicha especie vegetal. Esta empresa llevó a cabo el establecimiento de un proyecto agroindustrial en el municipio de Mapiripán en 2008 que inició con la siembra de 1.000 hectáreas de palma y actualmente cuenta con una superficie de 7.361 hectáreas⁸

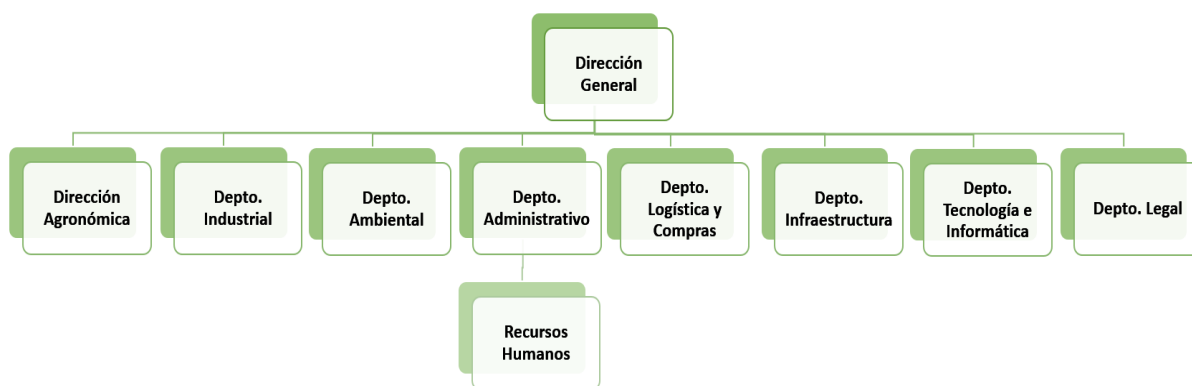
⁸ Dato proporcionado por Fedepalma con corte a 31 de octubre de 2017.

en distintas fases de desarrollo. Adicionalmente, de acuerdo con proyecciones de la compañía, Poligrow espera expandir sus plantaciones durante los próximos años hasta alcanzar 15.000 hectáreas de cultivo, las cuales serán manejadas a través del esquema asociativo de alianzas productivas con pequeños agricultores de la región (Poligrow, 2017).

La empresa cuenta con una sede en Bogotá en donde se localiza la Dirección General y algunas de las direcciones de la compañía, así como con oficinas en el casco urbano de Mapiripán y en las inmediaciones de la plantación ubicada en la finca Macondo, a unos 11 kilómetros al noroccidente del casco urbano del municipio⁹.

La estructura organizacional de la compañía está organizada en torno a nueve (9) áreas misionales encargadas de gestionar la estrategia corporativa desde cada uno de los frentes de acción que les compete y de articular sus actividades con el trabajo de las demás áreas. Estas nueve áreas corresponden a: *i)* la Dirección General, *ii)* la Dirección Agronómica, *iii)* el Departamento Industrial, *iv)* el Departamento Ambiental, *v)* el Departamento Administrativo y de Recursos Humanos, *vi)* el Departamento de Logística y Compras, *vii)* el Departamento de Infraestructura, *viii)* el Departamento de Tecnología e Informática y *ix)* el Departamento Legal (Figura 4.5).

Figura 4.5. Estructura organizacional de Poligrow Colombia S.A.S.



Fuente: adaptado de Poligrow (2017).

⁹ Información proporcionada por el autor a partir de las visitas de campo y el diálogo con funcionarios de la empresa.

A continuación se describen los principales frentes de acción de cada una de las áreas responsables de liderar los procesos misionales de la organización, de acuerdo con información suministrada por algunos funcionarios de Poligrow e información disponible en su página web:

Dirección General: encargada de diseñar las políticas corporativas, realizar la planeación de todos los procesos organizacionales (misionales y de apoyo) y de establecer los lineamientos de inversión de recursos bajo una visión a futuro que, de acuerdo con esta dirección, es “*ser líder en la producción de aceite de palma de manera ambiental, agronómica, económica y socialmente sostenible*”.

Dirección Agronómica: área encargada de todas las labores relacionados con el cultivo, entre las que se incluyen la selección de materiales de siembra, actividades propias de las etapas de vivero y pre-vivero (fase previa a la siembra en campo), análisis foliares y de suelos, diseño de la plantación, siembra de las palmas en campo, labores de cosecha y recolección de fruto para la entrega a planta de beneficio, así como actividades de investigación y desarrollo relacionadas con el mejoramiento genético de los materiales de siembra, el uso del recurso hídrico y la adecuación de suelos, entre otras.

Departamento Industrial: es el área responsable de la recepción del fruto proveniente del cultivo para su procesamiento, a partir del cual se obtienen tres productos: aceite rojo de palma, almendras y residuos orgánicos; estos últimos son empleados como abono para el cultivo después de ser sometidos a un proceso de compostaje¹⁰. Este departamento está a cargo además del desarrollo de métodos de producción más eficientes y la incorporación de nuevas tecnologías aplicadas a la fase de extracción del aceite de palma y el aprovechamiento de la biomasa residual. Adicionalmente, es el área encargada de la distribución de los productos agroindustriales de la compañía a los principales clientes y mercados de consumo, entre los que se encuentran los procesadores de la industria de alimentos, la industria cosmética y la producción de biocombustibles, principalmente.

¹⁰ Proceso de degradación biológica de los residuos del proceso de extracción de aceite y de los residuos provenientes del cultivo para su uso como abono orgánico (Rodríguez, Ramírez & Garcia-Nunez, 2015).

Departamento Ambiental: área responsable del diseño y ejecución de proyectos encaminados a la conservación del medioambiente y el aprovechamiento de los recursos naturales, entre los que se cuentan el levantamiento de información sobre las especies de flora y fauna existentes en el área de influencia de las plantaciones para el diseño de planes de conservación de ecosistemas, así como la realización de estudios del recurso hídrico y de los suelos para la mitigación de impactos ambientales. Este departamento es estratégico para la organización, en tanto uno de los pilares de su política corporativa es la sostenibilidad ambiental.

Departamento de Infraestructura: área responsable del diseño y realización de obras civiles requeridas para la operación de la empresa, así como del mantenimiento de la planta física de la organización.

Departamento de Logística y Compras: responsable de la adquisición de bienes y servicios para todas las áreas de la organización.

Departamento de Tecnología e Informática: área a cargo de la provisión y el desarrollo de tecnologías, software y aplicaciones para su uso en las distintas áreas, entre las que se incluyen iniciativas como el monitoreo de las plantaciones a través de sistemas remotos y el desarrollo de programas para la gestión de información.

Departamento Legal: área responsable de velar por el cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas por la ley colombiana y apoyar la gestión de la organización en temas relacionados con la contratación de personas naturales y jurídicas, procesos judiciales y la emisión de conceptos jurídicos que sirvan de apoyo para la toma de decisiones.

Además de las áreas mencionadas, la empresa Poligrow S.A.S. tiene a su cargo la operación de las empresas filiales Electrimapiri, empresa prestadora del servicio de suministro eléctrico en el casco urbano del municipio y sus inmediaciones, y de la Fundación Poligrow, organización que se encuentra a cargo de la gestión de la RSE con los grupos de interés externos de la organización, en especial, la comunidad de Mapiripán.

4.2.1 Gestión de la RSE en Poligrow S.A.S.

La gestión de temas sociales y ambientales es, según Poligrow, uno de los referentes de su cultura corporativa, razón por la cual, además de velar por alcanzar la eficiencia operacional y financiera de los recursos de la organización, gran parte de sus esfuerzos están encaminados hacia la innovación social y ambiental, por medio de la adopción de prácticas que permitan la generación de impactos positivos y la creación de valor compartido para los habitantes de la zona de influencia de la empresa y para su entorno medioambiental. De acuerdo con información suministrada por la compañía, la gestión de la RSE en esta se traduce en la implementación de una visión empresarial en el marco de la sostenibilidad, en la cual cada una de las áreas involucradas en la operación de la compañía es consciente del impacto de sus actividades sobre el entorno social y medioambiental, razón por la cual como parte de su cultura corporativa se promueve la manifestación de comportamientos sostenibles, éticos y generadores de valor social.

A partir de lo anterior, en un principio, se podría afirmar que las manifestaciones de responsabilidad social de esta compañía corresponden a la categoría del enfoque ético de la RSE propuesta por Garriga & Melé (2004), en tanto se busca seguir la línea base de los objetivos del desarrollo sostenible (ver tabla 1.11) para la gestión de las actividades relacionadas con el objeto social de esta organización.

A continuación, se darán a conocer las prácticas de responsabilidad social reportadas por la empresa Poligrow con el fin de caracterizar el enfoque de la RSE bajo el cual opera esta organización. La información que se presenta a continuación fue obtenida a partir de datos disponibles en la página web de la empresa¹¹ y de entrevistas con algunos de sus funcionarios.

4.2.1.1 Componente ambiental

Dentro de la gestión reportada en el frente ambiental la empresa reporta acciones como el monitoreo de las especies de flora y fauna en el área de influencia de las plantaciones, el diseño de planes de conservación de los ecosistemas de la región y la promoción del uso eficiente y responsable de los recursos naturales y la protección del medioambiente

¹¹ <http://www.poligrow.com/>

entre la comunidad local, los funcionarios de la empresa y los demás grupos de interés de la organización. Algunas de las prácticas implementadas por la empresa en este frente son:

- La expansión de nuevos lotes de palmas bajo la política de cero deforestación de especies nativas.
- La implementación de un plan de reforestación a través del cual se ha realizado la siembra de más de 600 hectáreas de especies nativas de árboles y otras especies menores.
- La conservación de más de 3.600 hectáreas de ecosistemas naturales para la protección de la biodiversidad, las cuales se encuentran claramente delimitadas y separadas de las áreas de vocación productiva con el fin de asegurar la no intervención con actividades que puedan llegar a impactar negativamente la biodiversidad existente. Según registros de la empresa, con esta medida ha sido posible proteger 253 especies nativas de fauna, distribuidas en 67 especies de mamíferos, 82 de aves, 63 de anfibios y reptiles y 41 peces, así como 273 especies de flora.
- La realización de un monitoreo sistemático de los impactos ambientales generados por las actividades de la empresa, con el fin de mitigar los efectos derivados de las operaciones en el cultivo, el proceso de extracción y la logística de transporte de la producción, la movilización de materias primas y los desplazamientos de los colaboradores de la compañía dentro de su área de influencia.
- La realización de campañas de educación ambiental dirigidas a la población del municipio, con el fin de promover la valoración y la protección de los recursos naturales de la región junto con el manejo responsable de residuos en los hogares.

Como ejemplo, se resalta la realización de la Semana Ambiental organizada por la compañía, actividad periódica a través de la cual se busca empoderar a los pobladores del municipio como agentes activos en la conservación del medioambiente por medio de acciones como el uso eficiente del agua, el correcto manejo de residuos sólidos, la no quema de basuras, el reciclaje de desechos y la protección de las especies nativas. Este evento, al que se unen todas las instituciones locales, se ha convertido en un activo importante de la gestión ambiental de Poligrow y en una tradición para la comunidad local¹².

¹² Comentario del autor a partir de testimonios de funcionarios de la empresa y de algunos pobladores del municipio entrevistados.

- La promoción de un manejo responsable de los residuos derivados del cultivo y del proceso de extracción de aceite, así como del monitoreo y la conservación de las fuentes hídricas como parte de la gestión ambiental de la empresa.
- La articulación de la gestión ambiental con organizaciones del nivel regional y nacional, tales como Cormacarena, la Fundación Omacha¹³, la Fundación Yoluka¹⁴, la Empresa de Servicios Públicos del Meta (EDESA), la Alcaldía Municipal, la Fundación Proaves¹⁵, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), con el fin de llegar a los distintos grupos de interés externos con programas de conservación del medioambiente.

4.2.1.2 Componente social

El trabajo desde este frente se encuentra orientado hacia la generación de innovación social a través del involucramiento de la comunidad con los procesos de toma de decisiones que afectan sus condiciones de vida, apoyos a procesos de cambio y generación de valor social y contribuciones a causas sociales de interés para los pobladores de Mapiripán. Entre las acciones reportadas por Poligrow desde la dimensión social vale la pena mencionar:

- Vinculación directa y bajo el cumplimiento de la legislación laboral colombiana a más de 600 habitantes del municipio, entre los que se incluyen cerca de 100 miembros de las comunidades indígenas locales, quienes son incorporados a la planta laboral mediante esquemas especiales de contratación que tienen en cuenta y respetan sus tradiciones culturales.
- Apoyos a los emprendimientos de la comunidad en temas relacionados con la formación profesional y el establecimiento de iniciativas empresariales.
- Generación de espacios de interacción (reuniones, comités, grupos de trabajo) entre la empresa y representantes de la comunidad local para la toma de decisiones y el conocimiento de los intereses de los grupos de interés.
- Contribuciones económicas para el mejoramiento de la infraestructura vial del municipio.

¹³ ONG dedicada a la investigación y la conservación de los ecosistemas acuáticos y terrestres en Colombia (<http://www.omacha.org/>).

¹⁴ ONG dedicada a la conservación de la diversidad biológica y cultural de las comunidades a nivel nacional (<http://yoluka.org.co/blog2/>).

¹⁵ ONG dedicada al estudio de aves y la conservación de su hábitat (<http://www.proaves.org/>).

- Apoyos económicos y en especie a algunos estudiantes de la institución educativa del municipio por medio de becas que les permitan acceder a programas de capacitación y formación técnica o profesional.
- Asesoría y apoyo a los emprendedores locales para el acceso a créditos y subsidios gubernamentales.
- Prestación de asistencia técnica a productores locales de pequeña y mediana escala interesados en iniciar proyectos en palma de aceite.
- Apoyos a la Fundación Poligrow para el diseño y la ejecución de proyectos sociales que busquen dinamizar la economía local, asignar recursos a causas social, fomentar la seguridad alimentaria en el municipio y promover una convivencia pacífica entre sus habitantes.

Entre los proyectos más destacados coordinados por la Fundación Poligrow, vale la pena resaltar la promoción de la seguridad alimentaria en el municipio a través de apoyos en especie para el establecimiento de huertas caseras para la siembra de distintos productos agrícolas y la crianza de especies menores en los predios de los habitantes de Mapiripán. Por medio de esta iniciativa se busca fomentar el autoconsumo de productos locales (frutas, tubérculos, legumbres, verduras, hortalizas, huevos, aves y porcinos), la comercialización de la producción a nivel interno y, sobretodo, garantizar la disponibilidad de diversos productos alimenticios para evitar el desabastecimiento de estos y los problemas derivados de ello¹⁶.

Así mismo, es de destacar el trabajo realizado por la fundación con algunas madres cabeza de hogar, amas de casa y mujeres en condición de vulnerabilidad, quienes son incorporadas a pequeños proyectos productivos o reciben ayudas económicas y en especie para emprendimientos que buscan mejorar sus condiciones de vida. Adicionalmente, la Fundación tiene a su cargo programas que buscan fomentar la sana convivencia a través de actividades deportivas y culturales en las cuales se promueve el respeto por el otro y su propiedad, el cuidado y la protección de la población infantil, la inclusión y el respeto hacia la mujer y el trabajo en conjunto en busca del bien común. Esto último resulta especialmente importante al interior de una población como esta, la cual ha sido afectada por diversas y complejas situaciones de violencia y de vulneración de sus derechos¹⁷.

¹⁶ De acuerdo con testimonios de habitantes de Mapiripán, en el municipio se vivió un periodo de hambruna a finales de la década de los 90 e inicios de los 2000 tras la erradicación masiva de los cultivos de coca de la región, la cual quedó privada de su principal renglón económico y sin la posibilidad de abastecerse de productos locales debido a que las actividades agrícolas se dedicaron por años casi exclusivamente a la siembra de cultivos de uso ilícito.

¹⁷ Comentario del autor.

4.2.1.3 Componente económico

La sostenibilidad económica de cualquier proyecto contribuye a que la generación de valor en las demás dimensiones de la sostenibilidad pueda tener continuidad en el tiempo, razón por la cual Poligrow asigna una alta relevancia al componente económico a través de la inversión de recursos en proyectos estratégicos para la operación de la compañía, entre los que se encuentran:

- La generación de empleo para los pobladores del municipio, buscando fomentar el arraigo de la población a la región y propiciar su desarrollo económico.
- Inversiones en infraestructura para el desarrollo adecuado de la operación de la empresa y de las actividades de la población local.
- Inversiones en investigación y tecnologías destinadas a mejorar la productividad del cultivo, la eficiencia del proceso de extracción de aceite y la diversificación de la oferta de productos.
- Adopción de estándares internacionales para el fortalecimiento de las capacidades empresariales de los miembros de la organización.

Al analizar el modelo de gestión ambiental y social de la empresa Poligrow, así como las prácticas de la empresa en estos dos frentes y en el frente económico, se da cuenta de un modelo de responsabilidad social bajo los supuestos teóricos de corrientes como la teoría normativa de los *stakeholders*, los postulados de los derechos universales, el principio del bien común y, sobre todo, los principios base del desarrollo sostenible (ver tabla 1.11), conjunto de teorías que de acuerdo con Garriga & Melé (2004) conforman el enfoque ético de la responsabilidad social empresarial (ver apartado 1.3.4).

Lo anterior puede ser soportado en las manifestaciones de RSE de la empresa a través de acciones como la ejecución de programas dirigidos a la conservación de la biodiversidad y la protección de los ecosistemas, el favorecimiento de espacios de interacción que permiten la participación de sus grupos de interés, la asignación de recursos a causas de interés social, la generación de valor social a través de iniciativas que buscan empoderar a los pobladores del municipio con el desarrollo de su comunidad, y la promoción de prácticas de gestión orientadas a incrementar la eficiencia económica de la empresa en el marco de la generación de valor social y ambiental; prácticas relacionadas con la concepción de la RSE desde un enfoque ético (ver tabla 1.12).

En el apartado de resultados se podrá analizar si la información reportada por la empresa en cuanto a su gestión de la responsabilidad social corresponde a lo percibido por la comunidad del municipio de Mapiripán y se manifiesta a través de la generación de impactos positivos en la comunidad local.

4.3 Aspectos metodológicos de la investigación

4.3.1 Problema de investigación

Desde su consolidación como práctica organizacional la RSE ha suscitado grandes debates en el contexto de las organizaciones en cuanto a su papel dentro del desarrollo de la actividad empresarial (Garriga & Melé, 2004). Actualmente, la RSE es un campo sobre el cual se han construido un buen número de teorías, aproximaciones, enfoques y metodologías (Bigné *et al.*, 2010; Garriga & Mele, 2004; Lee, 2008; Lockett, Moon, & Visser, 2006; Owen, 2008). A pesar de los avances en la consolidación de la RSE como campo de estudio y de los esfuerzos por llegar a un consenso sobre su conceptualización teórica, esta sigue estando inmersa en un paradigma ecléctico que permite múltiples aproximaciones e interpretaciones (Carroll, 1994), así como un sin número de definiciones sobre su naturaleza y objeto de trabajo. Esta situación ha limitado el alcance de la RSE en la práctica y desdibujado la naturaleza de la relación entre la empresa y la sociedad (Garriga & Melé, 2004), favoreciendo con ello la distorsión de este importante frente de acción del desempeño organizacional.

Con base en lo anterior, se evidencia que la conceptualización y práctica de la RSE ha sido producto de la comprensión que se tenga de la relación empresa-sociedad (McMahon, 1986; Wood, 1991a), propiciando su desarrollo desde una perspectiva instrumental con el ánimo de alcanzar objetivos económicos y maximizar la generación de ingresos (Garriga & Melé, 2004). Dicha visión ha sido el paradigma dominante en el desarrollo de este campo de la administración (Windsor, 2001), por lo que se hace necesario aportar a la construcción de un enfoque integrador de los intereses sociales y ambientales en el comportamiento organizacional (Gómez-Villegas, 2010), promovido desde una concepción ética de la RSE (González & García, 2006; UN Global Compact, 2014).

4.3.2 Problemática de investigación

Desde el año 2008 la empresa Poligrow Colombia S.A.S. ha venido desarrollando un proyecto agroindustrial de palma de aceite en el municipio de Mapiripán, fundamentado en la sostenibilidad económica, ambiental y social, y en la generación de bienestar para los pobladores de la región (Fedepalma, 2015). Hasta la fecha, si bien los resultados obtenidos tras el establecimiento de dicho proyecto han sido positivos desde una perspectiva social (Poligrow, 2017), no se cuenta con suficiente información que permita evaluar el impacto social del mencionado proyecto.

Como parte de los objetivos de una gestión estratégica de la RSE en el sector agropecuario nacional, la obtención de información sobre el impacto social, ambiental y económico de proyectos productivos permitirá caracterizar y evaluar la eficiencia de los programas sociales de las organizaciones del sector, así como contribuir con el diseño e implementación de estrategias de gestión eficientes para modelos de RSE establecidos a partir de proyectos agroindustriales en palma de aceite en Colombia, considerando las perspectivas de crecimiento de este modelo de negocio y su impacto sobre las comunidades y el medioambiente de las regiones en las que se desarrolla.

4.3.3 Justificación del estudio

Teniendo en cuenta que la agroindustria palmera nacional busca promover el desarrollo de sus actividades bajo parámetros de sostenibilidad social y ambiental (Fedepalma, 2016), este trabajo busca contribuir a la literatura existente sobre programas de RSE en Colombia, y además servir de referente para el diseño y ejecución de este tipo de programas dentro del sector palmicultor nacional. Así mismo, con esta investigación se pretende abrir campos de investigación que propicien la adopción de una visión integral de la RSE en las organizaciones del sector agropecuario y de otros sectores.

Por lo anterior, la realización de esta investigación se justifica en dos premisas, principalmente: *i)* la evaluación del impacto social de un proyecto productivo en una comunidad residente; y *ii)* la provisión de información para el diseño de programas de RSE con un enfoque ético al interior de un modelo de negocio en crecimiento como la agroindustria de la palma de aceite.

4.3.4 Pregunta de investigación

¿Cómo impacta la implementación de un modelo empresarial agroindustrial de palma de aceite a una comunidad desde lo social, lo ambiental y lo económico?

4.3.5 Objetivos

General: analizar y evaluar el impacto social de un modelo empresarial dentro de una comunidad a partir de indicadores sociales, ambientales y económicos.

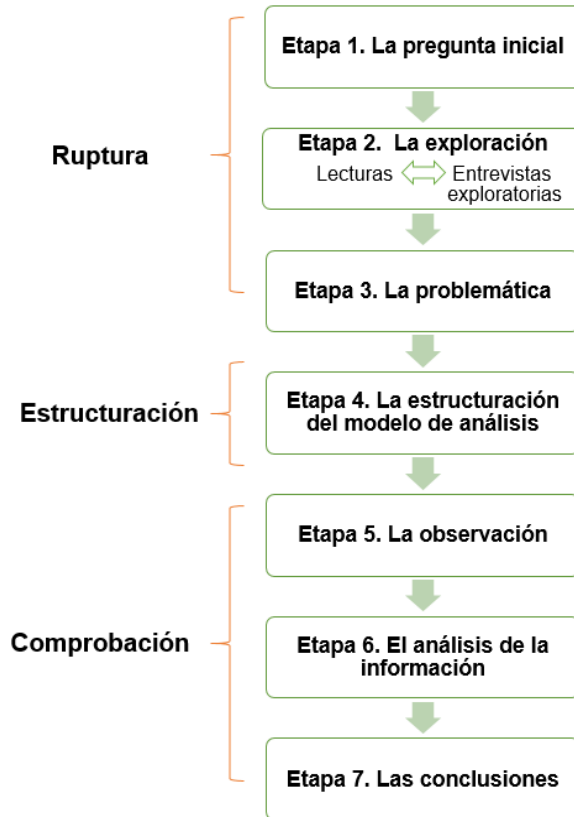
Específicos:

- Caracterizar y evaluar el impacto social del desarrollo de un proyecto agroindustrial dentro de una comunidad desde un enfoque integral de la RSE.
- Caracterizar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial de una empresa agroindustrial.
- Recopilar información pertinente para el diseño y la aplicación de modelos de RSE en la agroindustria de la palma de aceite en Colombia.

4.3.6 Diseño metodológico del caso

Este trabajo adopta una metodología cualitativa de tipo descriptivo, en tanto estudia un fenómeno particular y sus componentes, buscando caracterizar y analizar la dimensión de dicho fenómeno y su influencia sobre un grupo de individuos (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista 2010).

La investigación se desarrolla a través del método de estudio de caso único, siguiendo el esquema de análisis e interpretación de la información señalado por Stake (2007) y un enfoque crítico-reflexivo. Adicionalmente, el procedimiento de investigación se llevó a cabo siguiendo las etapas descritas por Quivy & Campendhout (2005), debido a que el desarrollo de estas (Figura 4.6) permite una mejor comprensión del fenómeno estudiado y un abordaje metodológico riguroso, en tanto mantienen una interacción permanente que propicia un análisis a profundidad del objeto de estudio.

Figura 4.6. Etapas del procedimiento de investigación.

Fuente: Quivy & Campendhout (2005, p. 22).

Como parte del diseño metodológico propuesto para esta investigación, el caso se constituye a partir del análisis de entrevistas estructuradas (Anexo 3) dirigidas a una muestra de hogares residentes en el casco urbano del municipio de Mapiripán, con el fin de recolectar información que permita una aproximación al impacto social que ha ejercido la empresa analizada en las dimensiones social, ambiental y económica de los pobladores locales. Se tomó como referencia la población del área urbana únicamente ya que esta conforma la mayor proporción de los individuos que se ven afectados de manera directa por las operaciones de la empresa analizada, descartando así a los habitantes de las zonas rurales debido a la interacción limitada que estos pueden tener con la empresa, a raíz del nivel de dispersión de la población rural del municipio y de las dificultades en términos logísticos de acceder a esta población. La selección de la muestra se realizó a través de un barrido geográfico del casco urbano del municipio por conveniencia. Adicionalmente, las entrevistas realizadas fueron codificadas y analizadas

usando el software *NVivo 10*, por medio de la creación de tres nodos de análisis que corresponden a los impactos a identificar desde las dimensiones económica, social y ambiental.

4.3.7 Marco de referencia del estudio

El desarrollo del presente estudio se ha dado siguiendo las etapas del procedimiento descrito en el apartado anterior, en el que la ejecución de cada etapa ha dado lugar a la consolidación de las demás fases – no de manera sistemática sino mediante un proceso de construcción continua – buscando que el cuerpo teórico expuesto a lo largo de trabajo sirva como referente para la interpretación y el análisis de los resultados.

A partir de lo anterior, resulta pertinente mencionar el marco de referencia sobre el que se llevará a cabo la etapa de presentación de los resultados y formulación de las conclusiones, tomando como punto de referencia la información presentada en los capítulos anteriores. En ese sentido, el aporte teórico de cada capítulo que servirá como marco de referencia para este último apartado considerará lo siguiente:

Capítulo I: este apartado tuvo como objetivo presentar las aproximaciones desarrolladas en la construcción de una definición de la RSE, así como los distintas corrientes del pensamiento que constituyen los enfoques de la RSE desde la teoría y la práctica. De este capítulo se tomarán como referente las contribuciones de los diferentes enfoques de la RSE (ver apartado 1.3), con el fin de determinar qué enfoque ha sido adoptado por la empresa objeto de estudio en la teoría y la práctica, y cómo su materialización ha contribuido a la generación de impactos en la comunidad residente en su zona de influencia.

Capítulo II: en este se presenta una caracterización de la agroindustria de la palma de aceite a nivel local y mundial, en el que se resalta la importancia de este tipo de negocio para la economía de varios países (incluyendo Colombia) y cómo la gestión eficiente de la RSE en este podría contribuir a la generación de impactos de valor para las comunidades. A partir de la información presentada en este capítulo, se tomará como referencia para el análisis de resultados el papel de la agroindustria palmera en la economía nacional y sus perspectivas de crecimiento, los conflictos ambientales y sociales en torno al desarrollo de la actividad palmera en el contexto local, así como las

manifestaciones de RSE que se han venido desarrollando en algunas empresas del sector.

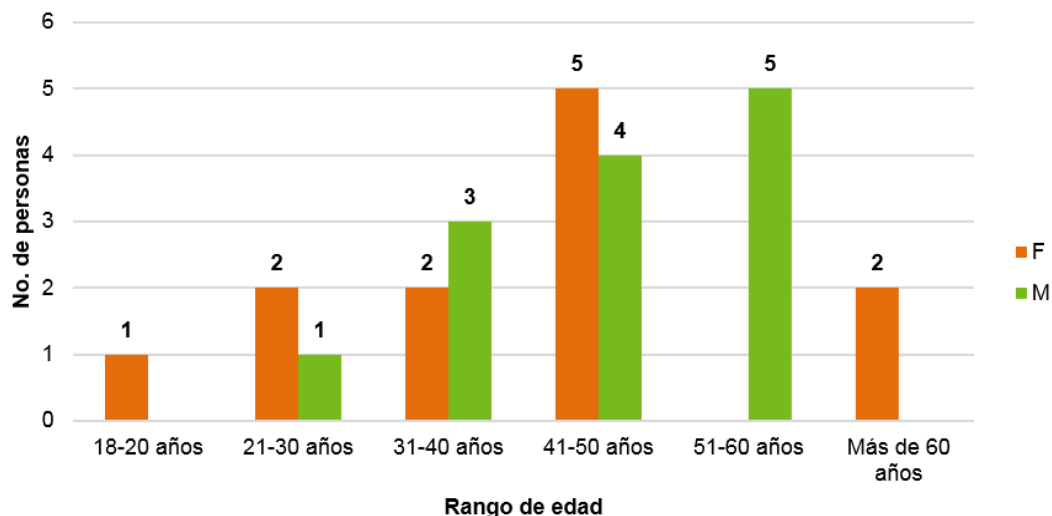
Capítulo III: esta sección presenta una aproximación general a la evaluación de impacto social y los abordajes metodológicos propuestos para su realización. De este capítulo se tomará como referente la definición de impacto, con el fin de limitar el alcance de los efectos generados por el proyecto agroindustrial de la empresa Poligrow Colombia S.A.S que, en efecto, pueden ser atribuidos a su intervención en el contexto social del municipio de Mapiripán. Adicionalmente, con base en la metodología de evaluación de impactos propuesta por la IAIA (ver apartado 3.3.3) se llevará a cabo una evaluación en retrospectiva de los impactos generados por la empresa objeto de estudio sobre la comunidad en su área de influencia, dentro del alcance de las fases 1 y 2 de dicha metodología, con la que se espera aportar evidencia para la implementación futura de acciones que posibiliten mitigar impactos negativos y maximizar impactos positivos por parte de la empresa estudiada (fases 3 y 4).

Lo anterior constituye el marco de referencia dentro del cual se espera llevar a cabo la caracterización y la evaluación del impacto social del proyecto agroindustrial de la empresa Poligrow Colombia S.A.S desde una visión crítica del enfoque ético de la RSE.

4.4 Análisis de resultados

4.4.1 Caracterización de la muestra

La muestra final sobre la cual se aplicó el instrumento de recolección de información tipo entrevista estuvo compuesta por 25 individuos distribuidos en 12 mujeres y 13 hombres, cuyos rango de edad comprende desde los 19 hasta los 63 años (Figura 4.7). Los sujetos entrevistados fueron seleccionados por conveniencia a través de un barrido geográfico del casco urbano del municipio de Mapiripán y se aseguró que no pertenecieran al mismo núcleo familiar en aras de garantizar una mayor validez de los resultados.

Figura 4.7. Composición de la muestra por género y rango de edad.

Fuente: elaboración propia.

Del total de los participantes 12 son trabajadores independientes dedicados principalmente al comercio, 10 son empleados (8 trabajadores de Poligrow y 2 trabajadores del comercio), 1 estudiante en etapa de práctica profesional y 2 amas de casa. Adicionalmente, 5 de los sujetos participantes tienen un tiempo de residencia en el municipio de entre 5 y 10 años y los 20 sujetos restantes han vivido en el municipio por más de 10 años (Tabla 4.3). El nivel mínimo de formación educativa de la muestra es desescolarizado y el máximo es formación universitaria.

Tabla 4.3. Caracterización de la muestra por actividad económica y tiempo de residencia.

Actividad y tiempo en esta	Tiempo de residencia en el municipio	
	Entre 5-10 años	Más de 10 años
Ama de casa		2
Más de 5 años		2
Empleado	3	7
Entre 3-5 años	2	2
Más de 5 años	1	5
Estudiante		1
Entre 1-3 años		1
Independiente	2	10
Entre 1-3 años		1
Entre 3-5 años		1
Más de 5 años	2	8
Total general	5	20

Fuente: elaboración propia.

4.4.2 Impactos económicos

Luego de sistematizar la información proporcionada por los participantes a través de las entrevistas realizadas, se agruparon los impactos relacionados con la dimensión económica del municipio en ocho categorías: mayor nivel de ingresos, generación de empleo formal, estabilidad laboral, fortalecimiento y crecimiento del comercio, fomento de otras actividades económicas, inversión local, incrementos en el costo de vida y ningún impacto económico.

De acuerdo 24 sujetos de la muestra, el establecimiento del proyecto de Poligrow Colombia S.A.S. ha dado como resultado un mayor nivel de ingreso en sus hogares que ha impactado su calidad de vida en temas relacionados con la adquisición de bienes y servicios y/o mejoras en sus viviendas. Algunos de estos relacionan la presencia de la empresa con una mejoría en las condiciones económicas generales del municipio, principalmente el desarrollo del comercio, y con la generación de recursos para el sostenimiento de la población. Así mismo, señalan que el impacto a nivel económico ha sido estable y presenta una tendencia de crecimiento a partir de la diversificación de la oferta de servicios con que cuenta el municipio y que se han venido consolidando en los últimos años.

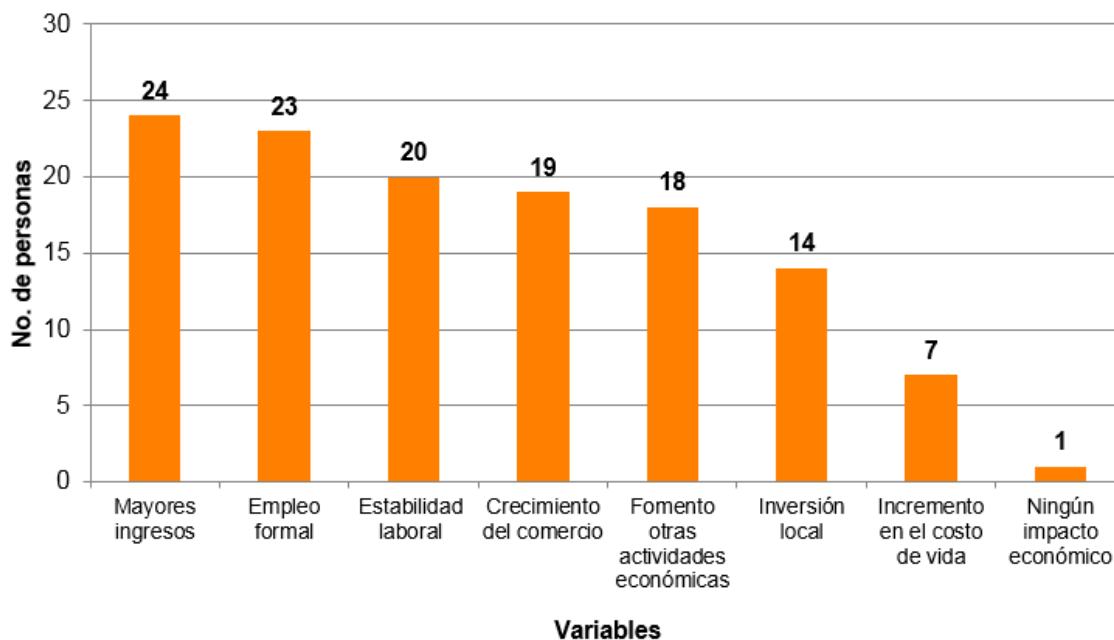
Adicionalmente, 23 de los entrevistados coinciden en afirmar que la operación de la empresa Poligrow en el municipio ha sido una fuente importante de generación de empleo formal bajo la legislación laboral colombiana; fenómeno que no se presentó nunca antes en el municipio debido a que su economía se basaba principalmente en el cultivo de la hoja de coca y su procesamiento para la producción de pasta de coca. Cabe mencionar que algunos de los entrevistados señalan que si bien los salarios pagados por la empresa son inferiores a lo que recibían en otra época los trabajadores de los cultivos de uso ilícito, las condiciones laborales actuales se desarrollan en el marco de la legalidad y proveen a los trabajadores con un nivel de estabilidad laboral y económica, lo cual, a su vez, redundo en la inversión de los recursos de la población en el municipio, promoviendo su desarrollo económico y social en el largo plazo.

Por otro lado, 18 de los sujetos participantes señalan que la reconstrucción de la economía mapiripense tras la llegada de Poligrow ha fomentado el desarrollo y la presencia de otras actividades económicas, entre las que vale la pena resaltar una mayor

oferta de servicios, la bancarización de la economía y el desarrollo de otros proyectos productivos de menor escala relacionados con la provisión de bienes y servicios para la empresa Poligrow, la población flotante y los habitantes locales.

Además de lo señalado anteriormente, 7 de los entrevistados aseguran que con el fortalecimiento de la economía se ha generado un impacto considerable en el costo de vida, el cual se ve reflejado en el aumento de los precios de algunos productos de la canasta familiar, algunos servicios, el precio de la tierra, incrementos en el costo de la compra, arriendo y/o reparación de la vivienda. Varios de los entrevistados afirman que las actividades de la empresa han contribuido en gran medida a la erradicación de los cultivos de uso ilícito y a la consolidación de una economía estable y diversificada que puede generar confianza inversionista a largo plazo. Por último, uno de los entrevistados manifiesta que su hogar no ha percibido ningún beneficio económico de la presencia de la empresa Poligrow en el municipio. En la Figura 4.8 se presenta la distribución de los resultados de acuerdo con las categorías mencionadas al inicio de este apartado.

Figura 4.8. Impactos económicos asociados a la empresa Poligrow Colombia S.A.S. de acuerdo con los entrevistados.



Fuente: elaboración propia.

Además de lo señalado por los entrevistados, de acuerdo con información de la Alcaldía de Mapiripán (2016), los indicadores relativos al nivel de formalidad de empleo y al crecimiento de la economía han venido mostrando una tendencia positiva durante los últimos años, lo cual coincide con el inicio del ciclo productivo del proyecto agroindustrial de Poligrow.

4.4.3 Impactos sociales

Dentro de la dimensión social, se identifican 10 tipos de impactos de acuerdo con la información proporcionada por los entrevistados: mejoras en las condiciones de su vivienda o la de sus vecinos o adquisición de vivienda, acceso continuo al suministro de energía eléctrica, fortalecimiento del tejido social, mejoras en la infraestructura vial del municipio, fomento a la educación, seguridad alimentaria, crecimiento poblacional, inclusión laboral de la población, empoderamiento de la comunidad y fomento a la salud.

Del total de individuos entrevistados, 24 reportan la realización de mejoras a sus viviendas o la de sus vecinos relacionadas con mejoras en pisos y paredes, mejoras estructurales y la sustitución de materiales como la madera y la lata por materiales más resistentes. Así mismo, algunos de estos reportan la adquisición de vivienda usada o la construcción de vivienda nueva por parte de ellos o sus vecinos.

Por su parte, 23 de los participantes aseguran que uno de los mayores impactos de la empresa Poligrow en Mapiripán es la adecuación y administración de la planta generadora de energía eléctrica Electrimapiri, iniciativa por medio de la cual fue posible que el municipio contara con un suministro continuo de energía eléctrica por primera vez en su historia, con todo lo que esto conlleva para su calidad de vida. Algunos de estos señalan que gracias al acceso a este servicio elemental ha sido posible adquirir equipos eléctricos que han mejorado sus condiciones de vida, entre los que se cuentan neveras, lavadoras, aires acondicionados, ventiladores y otros electrodomésticos.

De otro lado, 19 de los entrevistados asegura que la realización de actividades culturales, deportivas y/o recreativas como parte de la gestión de la Fundación Poligrow ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de la población del casco urbano y de las zonas rurales, propiciando espacios de interacción durante el tiempo libre que buscan promover la sana convivencia y el fortalecimiento del tejido social de la comunidad.

Varios de estos 19 individuos consideran importante iniciativas lideradas por la Fundación Poligrow como el programa “Deportes por la Paz”, a través del cual se promueve el compañerismo, la tolerancia y la inclusión de todos y todas alrededor de distintos eventos deportivos que benefician a cerca de 400 habitantes entre los que se cuenta población adulta y en edad infantil de distintas zonas del municipio.

Adicionalmente, 18 de los participantes señala que las inversiones realizadas por la empresa Poligrow para rehabilitar y ampliar la infraestructura vial del municipio ha contribuido considerablemente a mejorar la calidad de vida de la población en tanto que se disminuyen los tiempos de desplazamiento en el interior y hacia el exterior del municipio y es posible movilizar algunos productos desde y hacia el casco urbano. No obstante, gran parte de este grupo considera que la malla vial se encuentra en condición crítica y que es urgente involucrar a la gobernación departamental y al Estado en la construcción de una carretera que comunique a Mapiripán con el resto del país. Así mismo, algunos de ellos reconocen que la adecuación de la infraestructura del municipio no es responsabilidad de la empresa Poligrow sino de los entes gubernamentales competentes.

En términos de fomento a la educación, 17 entrevistados manifiestan que la asignación de apoyos económicos y en especie por parte de la empresa Poligrow y su Fundación han beneficiado a un importante número de niños, niñas y adolescentes a través de dotaciones escolares y apoyos para el acceso a programas de formación técnica, tecnológica y universitaria en distintas áreas. Así mismo, algunos de ellos afirman que los programas de sensibilización de la Fundación han contribuido a fomentar el interés por la educación en la población adolescente, con lo cual se puede mitigar la deserción escolar de esta población.

De acuerdo con la información proporcionada por la Fundación Poligrow, en los últimos años se han otorgado varias becas a los mejores estudiantes de las instituciones educativas del municipio para iniciar sus procesos de formación en Colombia o el exterior (en un caso), buscando con ello fomentar la educación a nivel profesional y la incorporación productiva de la población en su propio municipio contribuyendo así a consolidar su desarrollo.

En cuanto a la variable seguridad alimentaria, 5 participantes reconocen los esfuerzos de la Fundación Poligrow por promover actividades relacionadas con la vocación agrícola de

este municipio a través del establecimiento de huertas caseras y parcelas con productos agrícolas que garanticen el suministro de algunos productos alimenticios para la población y mitiguen el riesgo de sufrir de escases de alimentos, como sucedió en alguna época en Mapiripán. Este tipo de iniciativas permite además diversificar la actividad económica de algunos pobladores y desarrollar algunos proyectos productivos relacionados con el cultivo de diversos productos del campo. Tal es el caso del “Mercado Campesino” organizado cada día domingo por la Fundación Poligrow, el cual se ha convertido en una de las iniciativas de mayor importancia para los pobladores de Mapiripán (tanto del casco urbano como de las zonas rurales), quienes encuentran en este espacio una oportunidad para intercambiar y vender sus productos, así como para departir con otros miembros de la comunidad.

Por otra parte, 5 individuos señalan que el crecimiento de la población, en especial la llegada de habitantes de otras zonas del país, es un impacto directo asociado a la presencia de la empresa Poligrow, que si bien ha sido positivo en algunos aspectos, ha derivado en algunas problemáticas sociales relacionadas con el choque de culturas y las diferencias en los patrones de comportamiento de algunos de estos nuevos pobladores del municipio. Hasta el momento, según algunos individuos de este grupo, esta situación no ha generado mayores inconvenientes, pero resaltan la importancia de abordar responsablemente el fenómeno de la migración hacia Mapiripán a futuro.

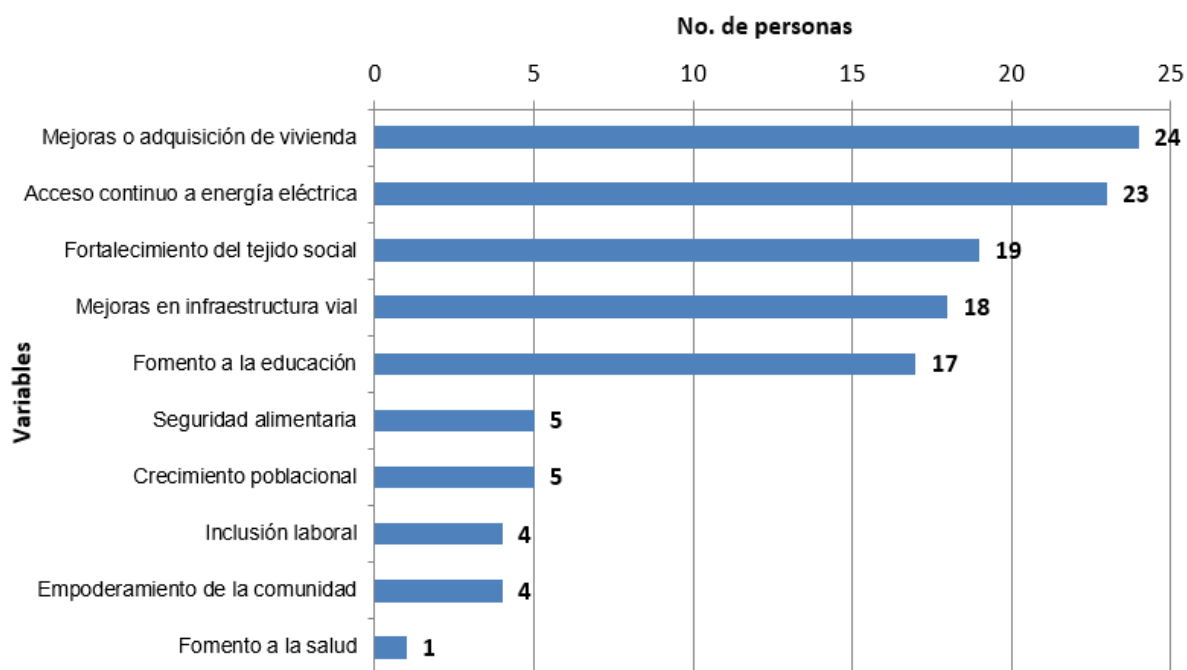
En lo que tiene que ver con la inclusión de la población a nivel laboral, 4 de los participantes reconocen que la empresa Poligrow propicia la incorporación de los habitantes del municipio a las actividades laborales relacionadas con el cultivo, sin distinción de género, edad, raza o procedencia con lo cual se garantiza igualdad de oportunidades para los pobladores a este respecto.

Así mismo, 4 participantes señalan que el empoderamiento de la comunidad en asuntos sociales y ambientales de su entorno y su participación en la toma de decisiones se constituye como un impacto social positivo en la medida en que provee a la comunidad con estrategias para la resolución de problemáticas que puedan presentarse y les hace participes activos en la construcción de su tejido social.

Por último, uno de los entrevistados señala que el fomento a la salud por parte de la empresa y su Fundación a través de donaciones económicas y en especie ha permitido

impactar algunos aspectos relacionados con el servicio de salud, tales como el traslado de algunos pacientes en condición crítica de salud, o la provisión de implementos que contribuyen a mejorar la condición de salud de algunos pobladores locales. Este sujeto reconoce lo valioso de estas contribuciones, aun cuando afirma que es responsabilidad del Estado garantizar la provisión de los servicios de salud. En la Figura 4.9 se presenta la distribución de los resultados de acuerdo con las categorías identificadas para el componente de impactos sociales generados por la empresa Poligrow.

Figura 4.9. Impactos sociales asociados a la empresa Poligrow Colombia S.A.S. de acuerdo con los entrevistados.



Fuente: elaboración propia.

A pesar de lo señalado por los sujetos entrevistados, la información presentada por la Alcaldía Municipal no reporta evidencia concreta de mejorías en las condiciones de la vivienda de los pobladores de Mapiripán, en especial los habitantes de las zonas rurales, lo cual podría deberse a la falta de un estudio de actualización sobre las condiciones de vida de los hogares de municipio o a la emisión de juicio de valor sobre la situación de la población. No obstante, en este trabajo se reporta información obtenida de fuentes primarias que dan cuenta de los impactos antes señalados y que para los propósitos de esta investigación se constituyen como información confiable.

4.4.4 Impactos ambientales

Tras analizar los resultados de las entrevistas a los miembros de la comunidad de Mapiripán, se identificaron 7 tipos de impactos desde la dimensión ambiental: educación ambiental, mejoras en la calidad del aire, manejo adecuado de residuos sólidos, ningún impacto, conservación de la biodiversidad, contaminación a fuentes de agua y contaminación por residuos sólidos.

De acuerdo con 12 de los entrevistados, la gestión realizada por la empresa en cuanto a campañas de educación ambiental ha generado cambios bastante positivos tanto en la cabecera municipal como en algunas zonas rurales del municipio, ya que a través de este tipo de iniciativas se ha creado conciencia en la comunidad frente a temas como el manejo adecuado de residuos, la importancia del uso eficiente del recurso hídrico, cuyo suministro en la cabecera municipal es de un par de horas al día, la no quema de basuras, la protección de las fuentes hídricas y la conservación de las especies nativas de fauna y flora. Este grupo identificó como importante el avance en la dimensión ambiental del municipio como resultado de las campañas de sensibilización y concientización lideradas por la empresa Poligrow y la Fundación Poligrow, tales como la Semana Ambiental, evento realizado periódicamente que pretende educar a la población con respecto a un tema específico alrededor de la conservación del medio ambiente.

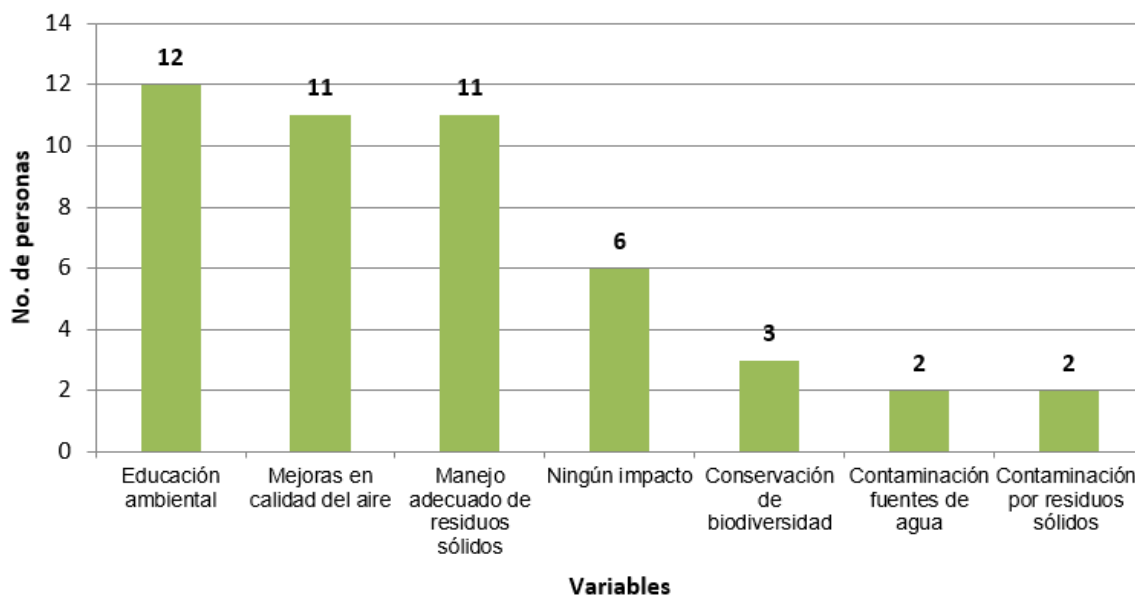
En relación con lo anterior, 11 de los participantes señalaron mejoras en la calidad del aire del municipio como resultado, principalmente, de la no quema de basuras y, en menor medida, al programa de reforestación liderado por la empresa Poligrow. Así mismo, a partir de los avances en los programas de educación ambiental de la Fundación Poligrow, 11 participantes señalan un impacto favorable en cuanto al manejo adecuado de los residuos sólidos generados por la población debido a iniciativas de clasificación de los residuos y reciclaje de los desechos aprovechables. Por otro lado, 6 de los sujetos participantes aseguran no identificar ningún impacto (favorable o desfavorable) en las condiciones ambientales del municipio producto de las actividades de la empresa Poligrow o de su gestión ambiental. Estos individuos coincidieron en afirmar que la situación ambiental del municipio se ha mantenido igual durante el tiempo que han residido en este.

Por su parte, del total de entrevistados, 3 sujetos afirmaron percibir un impacto destacado en cuanto a la conservación de la biodiversidad, como resultado del programa de reforestación liderado por Poligrow y de proyectos de conservación de las especies de fauna locales adelantados en conjunto con organizaciones sin ánimo de lucro, cuyo objetivo está orientado a prevenir la tala de árboles, proteger el hábitat de las especies locales y concientizar a los pobladores sobre la importancia de no capturar ni comercializar especies de fauna, en especial aquellas que se encuentran en riesgo.

En contraste con los impactos anteriores, 4 de los entrevistados aseguran haber percibido efectos desfavorables de las actividades de la empresa Poligrow, manifestados en contaminación de las fuentes de agua debido al manejo inadecuado de los residuos del proceso de extracción de palma de aceite (2 participantes) y contaminación por residuos sólidos provenientes del cultivo que afectan la composición de los suelos y la calidad del aire en algunas zonas cercanas a las plantaciones de la empresa.

En la figura 4.10 se presenta la distribución de los resultados de acuerdo con las categorías identificadas para el componente de impactos ambientales asociados a las actividades de la empresa Poligrow.

Figura 4.10. Impactos ambientales asociados a la empresa Poligrow Colombia S.A.S. de acuerdo con los entrevistados.



Fuente: elaboración propia.

4.5 Discusión de los resultados

Tras analizar las opiniones y percepciones de los sujetos participantes en este estudio, y correspondiendo a los objetivos planteados por esta investigación, se identificaron tres tipos de impactos generados por las actividades de la empresa Poligrow Colombia S.A.S. y su gestión de la RSE para las dimensiones económica, social y ambiental.

En el componente económico sobresale de manera importante el impacto directo de la empresa en la generación de ingresos para la población, en donde se reconoce su aporte a este respecto tanto para los grupos de interés internos de la organización como para los miembros de la comunidad de Mapiripán. En este mismo sentido, se identifica como un impacto altamente favorable la creación de puestos de trabajo formal para los habitantes del municipio, con las implicaciones sociales y económicas que conlleva la provisión de empleo formal y estable, entre las que se encuentra la inversión de recursos en la región, el acceso a la seguridad social y la sustitución de actividades ilícitas.

Dentro de esta misma dimensión se reconoce el impacto de la generación de ingresos en la diversificación de la economía del municipio y el crecimiento de las actividades comerciales, a través de las cuales ha sido posible adquirir bienes y servicios que no se encontraban disponibles anteriormente y que, en cierta manera, han contribuido a mejorar las condiciones de vida de la comunidad.

Así mismo, la bancarización de la economía de los colaboradores de la empresa Poligrow S.A.S. y sus filiales Electrimapiri y la Fundación Poligrow, ha fomentado una cultura de formalidad económica y de vinculación de la población a la banca comercial que ha resultado en oportunidades de acceso a créditos y la compra bienes (equipos, electrodomésticos y medios de transporte, principalmente) para mejorar las condiciones de vida de los hogares del municipio.

De otro lado, resulta interesante la identificación del impacto asociado con el aumento en el costo de vida el cual afecta principalmente, a la población en edad no productiva y a aquellos dedicados a actividades informales. Al respecto, es conveniente adelantar iniciativas para mitigar otro tipo de impactos asociados con incrementos sustanciales y sostenidos en el costo de vida de la población.

Tal como se mencionó anteriormente, algunos de los impactos económicos aquí señalados concuerdan con información oficial reportada por la Alcaldía Municipal en cuanto a mejorías en indicadores relativos al nivel de ingresos y el crecimiento de la economía del municipio durante los últimos diez años; periodo durante el cual se dio el establecimiento del proyecto agroindustrial de Poligrow y el inicio del ciclo productivo del cultivo.

En cuanto a los impactos desde la dimensión social, se destaca considerablemente un impacto favorable en las condiciones de la vivienda de la población, la cual ha podido adelantar reformas en sus viviendas relacionadas con mejoras estructurales, arreglos en pisos y paredes y acondicionamiento de baterías sanitarias, con lo cual evidentemente se obtienen beneficios para las condiciones de vida de los hogares. Igualmente, se destaca como impacto favorable el acceso continuo de la población a energía eléctrica con el cual se han favorecido las condiciones de vida de la población y algunos sectores de la economía local.

Adicionalmente, sobresalen como impacto favorable el fortalecimiento del tejido social como resultado de espacios de interacción para la población y de canales de comunicación entre la comunidad y la empresa, con los cuales se busca identificar las necesidades más apremiantes de los grupos de interés externo de la organización para su incorporación a la gestión de los temas sociales correspondientes. Es de señalar que el impacto generado en el fortalecimiento del tejido social ha sido posible gracias a esfuerzos conjuntos entre la empresa Poligrow, la Fundación Poligrow y la sociedad mapiripense que buscan empoderar a estos últimos como agentes activos de los procesos de cambio social de su comunidad que pretenden generar impactos favorables en sus condiciones de vida y su entorno; muestra de ello es la vinculación de la población en programas de educación ambiental y desarrollo económico, y en programas que fomentan la sana convivencia, la inclusión de la mujer y los adultos mayores en distintos escenarios de la vida en sociedad, la seguridad alimentaria y la importancia de la educación para niños, niñas y adolescentes.

Resulta importante también el impacto percibido por los participantes relacionado con mejorías en la infraestructura vial del municipio, los programas de seguridad alimentaria y de fomento a la educación y a la salud, frente al cual los entrevistados afirman ha contribuido a mejorar las condiciones de vida para los pobladores de Mapiripán.

Por otra parte, es conveniente estudiar el fenómeno de crecimiento poblacional en el municipio, especialmente relacionado con la llegada de individuos de otras regiones del país y la presencia de población flotante; hecho que de no ser atendido eficientemente podría derivar en la generación de impactos negativos a escala social y económica, principalmente.

De otro lado, al analizar la información publicada en documentos oficiales de la Alcaldía Municipal, no se da cuenta de mejorías en los indicadores relativos a las condiciones sociales de la población de Mapiripán, lo cual podría deberse, en parte, a que los datos disponibles requieren de una actualización que permita conocer la evolución o los procesos de cambio que han surtido efecto durante los últimos años en el municipio.

Como parte del componente de impactos ambientales, los participantes señalan la importancia de los programas de educación ambiental liderados por la empresa Poligrow y la Fundación Poligrow que han dado como resultado una concientización de la población sobre el cuidado del medio ambiente, adicionalmente las jornadas de capacitación han empoderado a la comunidad permitiéndoles a sus pobladores ejercer activamente acciones ambientalmente responsables. De igual forma, es de señalar el impacto percibido por los entrevistados en cuanto a mejoras en la calidad del aire, en el manejo adecuado de residuos sólidos y la conservación de la biodiversidad local.

En contraste, resulta necesario evaluar y dimensionar los impactos generados por las actividades de la empresa manifestados en la contaminación de fuentes de agua y la producción de residuos sólidos, situaciones que pueden generar efectos negativos para el medioambiente en el mediano y largo plazo. Así mismo, sería pertinente comparar esta información con los datos oficiales disponibles que no dan cuenta de mejoras sustanciales en las condiciones ambientales del municipio.

Se concluye del estudio de caso que la empresa Poligrow Colombia S.A.S. ha generado mayormente impactos favorables a nivel económico, social y ambiental para la comunidad del municipio de Mapiripán a partir de la adopción de un modelo de gestión de la RSE desde una aproximación ética. No obstante, se recomienda analizar los impactos señalados como negativos con el fin de mitigar sus posibles efectos a futuro y asegurar el éxito del modelo de RSE de la empresa y, sobretodo, los beneficios de su implementación para la población de Mapiripán.

4.6 Conclusiones del capítulo

El municipio de Mapiripán y sus habitantes, como muchas de las poblaciones ubicadas en zonas remotas de la geografía colombiana, no han sido ajenos a las limitaciones de que típicamente han caracterizado las condiciones de vida en la ruralidad. De acuerdo con cifras oficiales (y algunas extraoficiales), Mapiripán reporta bajos niveles en varios indicadores socioeconómicos críticos para el desarrollo de una comunidad, lo cual da cuenta de la dinámica social que ha experimentado los pobladores de este municipio de la Altillanura colombiana.

Dentro del entorno de este municipio, la empresa Poligrow Colombia S.A.S. se ha convertido en un agente activo de la transformación social de la comunidad residente a través de la gestión de un modelo de RSE desde una visión ética, con la cual ha sido posible abordar de manera satisfactoria una buena parte de las necesidades de los pobladores locales, así como gestionar eficientemente la mayoría de los impactos generados por las actividades de la empresa.

A partir de los resultados de este trabajo, se podría afirmar que el impacto a nivel general de Poligrow sobre la comunidad en que reside ha sido mayormente positivo. Sin embargo, se recomienda monitorear algunas variables que pueden ser críticas a futuro, tanto para el proyecto agroindustrial de esta empresa como para el desarrollo del municipio, relacionadas principalmente con temas de crecimiento poblacional y de protección del medioambiente.

Los hallazgos del presente estudio podrían ser un referente para investigaciones posteriores que busquen mejorar la gestión de la RSE en empresas del sector agropecuario; en especial aquellas pertenecientes al sector agroindustrial, cuyas actividades han sido fuertemente estigmatizadas en nuestro país.

A través de la promoción de comportamientos responsables en este tipo de organizaciones (y en general de cualquier tipo de organización) y de una gestión de la RSE desde una aproximación ética, es posible alcanzar niveles superiores de bienestar social, con lo cual se crea un ambiente propicio para el desarrollo de actividades productivas, al tiempo que se favorece el fortalecimiento del tejido social dentro de una comunidad.

5. Conclusiones generales

En este trabajo se buscó evidenciar cómo la adopción de una visión ética de la RSE por parte de una organización puede llegar a contribuir a la generación de impactos favorables en las dimensiones económica, social y ambiental del contexto de una comunidad. Por medio de una estructura de cuatro capítulos en los que se construyó el marco teórico para la caracterización del enfoque ético de la RSE y la aproximación a una evaluación de impacto social que sirviera como referente para un estudio de caso en una empresa del sector agroindustrial de la palma de aceite en Colombia, se pretendió dar cuenta de los efectos derivados de la operación de una empresa de dicho sector y de sus prácticas de gestión de la RSE.

La importancia de analizar y evaluar los impactos generados por las actividades de una organización sobre una comunidad resulta ser un tema de interés para el desarrollo de un modelo de negocio como el de la agroindustria palmera colombiana, buscando incorporar buenas prácticas de gestión de la RSE de las empresas del sector y hacer extensivos los beneficios de este negocio a las comunidades residentes en las zonas de influencia donde se desarrolla el cultivo de palma de aceite y el procesamiento del aceite de palma.

Después de analizar las construcciones teóricas en torno a la RSE y su conceptualización en la práctica resulta importante encaminar esfuerzos hacia la adopción de modelos de RSE menos instrumentales y más integradores de las preocupaciones en materia social y ambiental de sus grupos de interés, teniendo como referente la implementación de prácticas de RSE conscientes de los impactos generados por las organizaciones sobre su entorno y los individuos presentes en él desde un enfoque ético tanto en la teoría como en las manifestaciones de la responsabilidad social de las organizaciones.

En la actualidad las prácticas de RSE buscan contribuir con una mejoría en las condiciones de vida de los individuos, aun cuando el enfoque imperante guíe estas acciones hacia objetivos instrumentales que no generan mayores efectos a escala sociedad. No obstante, se puede concebir que al estar inmersa en un proceso de construcción la RSE evolucionará hacia modelos más avanzados que darán cuenta de impactos sociales destinados a mejorar la calidad de vida de los actores sociales y reivindicar el papel del ser humano en su interacción con los agentes productivos del medio.

A partir de los resultados de este estudio se identifica que la implementación de un modelo de RSE bajo el enfoque ético, como en el caso de la empresa Poligrow, resulta en la generación de impactos favorables para una comunidad. Así mismo, se espera que, siendo fiel a los principios base de dicho enfoque, la empresa objeto de estudio busque gestionar la mitigación de los impactos negativos de sus actividades que puedan, en efecto, ser atribuidos a su operación. Sobre este aspecto, es de aclarar que el presente estudio tuvo como objetivo analizar las manifestaciones de RSE en la empresa estudiada desde las concepciones teóricas del enfoque ético, dando a conocer los impactos derivados de la gestión de prácticas de responsabilidad social desde una aproximación ética, que según los hallazgos de esta investigación son mayormente positivos.

Es de señalar que la palmicultura global enfrenta grandes retos que deben ser abordados a través de una gestión eficiente de la RSE al interior de las empresas del sector y las distintas instituciones de apoyo. Resulta preponderante que se mitiguen los impactos ambientales ocasionados por la expansión del área cultivada a través del mejoramiento de la productividad del cultivo, el uso eficiente de los recursos naturales y esfuerzos encaminados a conservar la biodiversidad en áreas de cultivo, los cuales pueden materializarse gracias a una gestión ambiental y social articulada con los principios de la sostenibilidad ambiental. Así mismo, la dinámica en la producción de aceite de palma y los mercados de consumo de los productos y subproductos de la agroindustria deben orientar sus acciones a desarrollar una cadena de valor más sostenible, en la que se pondere la importancia de cada uno de los actores en la consolidación de prácticas de producción y hábitos de consumo más respetuosos por el medioambiente.

Teniendo en cuenta las perspectivas de crecimiento del modelo de negocio agroindustrial en palma de aceite, en Colombia es preponderante promover la inserción de prácticas de

gestión de la RSE desde una aproximación ética, con el fin de asegurar la sostenibilidad económica de las empresas del sector y la generación de impactos sociales y ambientales para las comunidades asentadas en las regiones en donde esta agroindustria hace presencia.

En este mismo contexto, es conveniente adelantar estudios de evaluación de impacto previos al establecimiento de proyectos productivos en palma de aceite con el fin de identificar posibles variables de importancia que produzcan efectos sobre su entorno de desarrollo. De la misma manera, teniendo en cuenta los proyectos productivos en palma de aceite ya establecidos en el país, sería pertinente llevar a cabo evaluaciones de impacto en retrospectiva para analizar la eficiencia de los programas de RSE de las empresas del sector, buscando propiciar la generación de impactos positivos e implementar acciones correctivas para la mitigación de impactos negativos.

Dando respuesta a la pregunta planteada para esta investigación, y correspondiente a los objetivos planteados, tras analizar las opiniones y percepciones de los sujetos participantes en este estudio se identificaron diversos tipos de impactos generados por las actividades de la empresa Poligrow Colombia S.A.S. y su gestión de la RSE para las dimensiones económica, social y ambiental, los cuales permiten una aproximación a algunos indicadores socioeconómicos de la situación de la comunidad analizada. Estos resultados permiten concluir que la empresa Poligrow Colombia S.A.S. ha generado impactos mayormente favorables sobre la comunidad de su área de influencia, los cuales son producto de un modelo de gestión de la responsabilidad social basado en aproximaciones teóricas propias del enfoque ético de la RSE. A futuro, sería conveniente adelantar trabajos de este tipo que incorporen el estudio de la población asentada en las zonas rurales del municipio, así como diseñar indicadores cualitativos que puedan dar lugar a la trazabilidad de la información recolectada.

El presente estudio aspira a ser un referente para la realización de evaluaciones de impacto en empresas del sector agroindustrial y de otros sectores, buscando promover el diseño de modelos y programas de RSE bajo una aproximación desde el enfoque ético. Para la realización de futuros estudios se sugiere adoptar un diseño metodológico que permita la generalización de los resultados a fin de contar con una visión más amplia del fenómeno y formular recomendaciones que puedan hacerse extensivas a todas las organizaciones de un sector.

6. Referencias bibliográficas

- Ackerman, R. W. (1975). *The social challenge to business*. Cambridge, MA, USA: Harvard University Press.
- Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). *Corporate Social Responsiveness*. Reston, VA, USA: Reston Publishing.
- Aguilera, R., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in Corporate Social Responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863.
- Alcaldía de Mapiripán. (2016). *Plan de desarrollo de Mapiripán, Meta, 2016-2019*. Bogotá: Alcaldía de Mapiripán.
- Alcaldía de Mapiripán. (2017). Nuestro municipio. Retrieved February 2, 2017, from http://www.mapiripan-meta.gov.co/informacion_general.shtml
- Alvarado-Herrera, A., Bigne, E., Aldas-Manzano, J., & Curras-Perez, R. (2017). A Scale for Measuring Consumer Perceptions of Corporate Social Responsibility Following the Sustainable Development Paradigm. *Journal of Business Ethics*, (140), 243–262. <http://doi.org/10.1007/s10551-015-2654-9>
- Ángel, C. (1996). La responsabilidad de los empresarios colombianos frente al desarrollo de la sociedad. In *Empresa privada y responsabilidad social*. Bogotá: Impreandes/Presencia.
- Armour, A. (1990). Integrating impact assessment into the planning process. *Impact Assessment Bulletin*, 8(1/2), 3–14.
- Arnold, D. G., & Valentin, A. (2013). Corporate social responsibility at the base of the pyramid. *Journal of Business Research*, 66(10), 1904–1914. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.012>
- Barrena-Martínez, J., López, M., & Romero-Fernández, P. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, 25, 8–14.
- Barrientos, J., & Castrillón, G. (2007). Generación de empleo en el sector agrario Colombiano. *Agronomía Colombiana*, 25(2), 383–395.

- Becker, H. A. (2001). Social impact assessment. *European Journal of Operational Research*, 128(2), 311–321. [http://doi.org/10.1016/S0377-2217\(00\)00074-6](http://doi.org/10.1016/S0377-2217(00)00074-6)
- Berbel-Giménez, G., Reyes- Gómez, J., & Gómez-Villegas, M. (2007). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. *Innovar*, 17(29), 27–48.
- Bestratén, M., & Pujol, L. (2004). *NTP 643. Responsabilidad social de las empresas*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Bicalho, T., Bessou, C., & Pacca, S. A. (2016). Land use change within EU sustainability criteria for biofuels: The case of oil palm expansion in the Brazilian Amazon. *Renewable Energy*, 89, 588–597. <http://doi.org/10.1016/j.renene.2015.12.017>
- Bigné, E., Alvarado, A., Currás, R., & Rivera, J. (2010). Latest evolution of academic research in Corporate Social Responsibility: An empirical analysis. *Social Responsibility Journal*, 6(3), 332–344.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Bowie, N. E. (1991). New Directions in Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 34(4), 56–65.
- Branco, M. C., & da Silva, I. C. (2015). Compromisso com a RSE no Pacto Global da Organização das Nações Unidas. *Innovar*, (2013), 81–90. <http://doi.org/10.15446/innovar.v25n58.52427>
- Brummer, J. (1991). *Corporate Responsibility and Legitimacy*. New York, NY, USA: Greenwood Press.
- Bustos, I. (2015). *The role of CSR policies focused on local content actions in host countries faced with governance gaps and mining operations*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [http://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](http://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1994). Social Issues in Management Research. *Business & Society*, 33(1), 5–25.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>

- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2011). The Business Case for Corporate Social Responsibility. *Director Notes. The Conference Board*, (June), 1–7.
- Carson, T. (1993). Friedman's Theory of Corporate Social Responsibility. *Business and Professional Ethics Journal*, 12(1), 3–32.
- Castiblanco, C., Etter, A., & Aide, T. M. (2013). Oil palm plantations in Colombia: a model of future expansion. *Environmental Science & Policy*, 27, 172–183. <http://doi.org/10.1016/j.envsci.2013.01.003>
- Castiblanco, C., Etter, A., & Ramirez, A. (2015). Impacts of oil palm expansion in Colombia: What do socioeconomic indicators show? *Land Use Policy*, 44, 31–43. <http://doi.org/10.1016/j.landusepol.2014.10.007>
- Castiblanco, C., Moreno, A., & Etter, A. (2015). Impact of policies and subsidies in agribusiness: The case of oil palm and biofuels in Colombia. *Energy Economics*, 49, 676–686. <http://doi.org/10.1016/j.eneco.2015.02.025>
- Cenipalma. (2017). Productos y usos del aceite de palma. Retrieved January 1, 2017, from <http://www.cenipalma.org/productos-y-usos-de-la-palma-de-aceite>
- Chin, S., Ibahim, J., Makpol, S., Abdul Hamid, N. A., Abdul Latiff, A. A., Zakaria, C., ... Wan Ngah, W. (2011). Tocotrienol rich fraction supplementation improved lipid profile and oxidative status in healthy older adults: A randomized controlled study. *Nutrition & Metabolism*, 8(1), 14p–14p 1p. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=rzh&AN=104672448&site=ehost-live>
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Clement-Jones, T. (2005). Bottom Line Issue or Public Relations Exercise? In J. Hancock (Ed.), *Investing in Corporate Social Responsibility: A Guide to Best Practice, Business Planning and the UK's Leading Companies* (pp. 5–13). London: Kogan Page.
- Comisión Europea. (2014). *Medición del Impacto Social*. Luxemburgo: Comisión Europea. <http://doi.org/10.2767/28877>
- Comission of the European Communities. (2006). *Communication from the Commission to the European Parliament, The Council and the European Economic and Social Committee. Implementing the Partnership for Growth and Jobs: making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility*. COM. Brussels.
- Coombs, J., & Gilley, K. (2005). Stakeholder management as a predictor of CEO compensation: main effects and interactions with financial performance. *Strategic Management Journal*, (26), 827–840.
- Corley, R. H. V., & Tinker, P. B. . (2016). *The Oil Palm* (Fifth edit). Oxford, UK: Blackwell Science Ltd.

- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa*. Bogotá: Norma.
- Crespo, F. (2010). Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 119–130. [http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70137-6](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70137-6)
- DANE. (2011). *Colombia. Necesidades Básicas Insatisfechas - NBI, por total, cabecera y resto, según municipio y nacional. Resultados Censo General 2005*. Retrieved from <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-sociales/necesidades-basicas-insatisfechas-nbi>
- DANE. (2017). Índice de Pobreza Multidimensional 2016. Retrieved March 1, 2017, from https://formularios.dane.gov.co/Anda_4_1/index.php/catalog/455/study-description
- Dangond, L. F. (2016). Retos del sector palmicultor: innovación y emprendimiento. *Palmas*, 37(1), 139–152.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, (2), 70–76. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/6539178/can-business-afford-ignore-social-responsibilities>
- Davis, K. (1967). Understanding the Social Responsibility Puzzle: What Does the Businessman Owe to Society? *Business Horizons*. [http://doi.org/10.1016/0007-6813\(67\)90007-9](http://doi.org/10.1016/0007-6813(67)90007-9)
- De la Cuesta, M., & Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa: concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico ICE*, (275), 7–19.
- DNP. CONPES 3797. Política para el desarrollo integral de la Orinoquia: Altillanura (2014). Colombia: DNP.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Towards a Unified Conception of Business ethics: integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, (19), 252–284.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995a). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995b). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/258887?seq=1#page_scan_tab_contents
- Drover, W., Franczak, J., & Beltramini, R. F. (2012). A 30-Year Historical Examination of Ethical Concerns Regarding Business Ethics: Who's Concerned? *Journal of Business Ethics*, 111(4), 431–438.
- Drucker, P. F. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53–63.

- Drucker, P. F. (1994). *La sociedad post-capitalista*. Bogotá: Norma.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Eells, R., & Walton, C. (1961). *Conceptual Foundations of Business*. Homewood, IL, USA: Richard D. Irwin.
- Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2008). Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007. *Journal of International Management*, 14(4), 319–339. <http://doi.org/10.1016/j.intman.2007.09.003>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, UK: Capstone Publishing.
- EPOA. (2014). *The Palm Oil Story. Facts and Figures*. Zoetermeer, The Netherlands: EPOA. Retrieved from <http://www.palmoilandfood.eu/sites/default/files/EuropeanPalmOilAlliance-Factsheet2014-DEF.pdf>
- Escamilla, S., Jiménez, I., & Prado, C. (2013). *La responsabilidad social empresarial, una forma de crear valor*. Madrid: Editorial Académica española.
- Escamilla, S., Plaza, P., & Flores, S. (2016). Análisis de la divulgación de la información sobre la responsabilidad social corporativa en las empresas de transporte público urbano en España. *Revista de Contabilidad*, 19(2), 195–203. <http://doi.org/10.1016/j.rcsar.2015.05.002>
- Esteves, A. M., Franks, D., & Vanclay, F. (2012). Social impact assessment: the state of the art. *Impact Assessment & Project Appraisal*, 30(1), 34–42. <http://doi.org/10.1080/14615517.2012.660356>
- Euler, M., Krishna, V., Schwarze, S., Siregar, H., & Qaim, M. (2017). Oil Palm Adoption, Household Welfare, and Nutrition Among Smallholder Farmers in Indonesia. *World Development*, 93, 219–235. <http://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.12.019>
- Fajardo, D. (2012). Transformaciones recientes de la agricultura colombiana. El caso del Piedemonte de la Orinoquia. *Semillas*, (48/49), 54–59.
- FAO. (2017). FAOSTAT Online Database. Retrieved April 1, 2017, from <http://www.fao.org/faostat/en/#data/TP>
- Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2014). Multi-Item Stakeholder Based Scale to Measure CSR in the Banking Industry. *International Strategic Management Review*, 2(1), 9–20. <http://doi.org/10.1016/j.ism.2014.06.001>
- Fedepalma. (2013). *Palma de aceite en Colombia*. Bogotá: Villegas Editores.
- Fedepalma. (2015). Poligrow en Mapiripán, ejemplo de desarrollo sostenible, inclusión social y protección ambiental. *El Palmicultor*, julio, 16–17.

- Fedepalma. (2016). *Informe de labores Fedepalma 2015*. Bogotá: Fedepalma.
- Fedepalma. (2017a). *Anuario estadístico 2017. La agroindustria de la palma de aceite en Colombia y el mundo. 2012-2016*. Bogotá: Fedepalma.
- Fedepalma. (2017b). El poder transformador de la palma de aceite en el sector rural y en la mesa de los colombianos. Retrieved August 1, 2017, from <http://web.fedepalma.org/el-poder-transformador-de-la-palma-de-aceite-en-el-sector-rural-y -en-la-mesa-de-los-colombianos>
- Fedepalma, & Cenipalma. (2009). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de palma de aceite en Colombia con énfasis en oleína roja*. Bogotá.
- Fitzherbert, E. B., Struebig, M. J., Morel, A., Danielsen, F., Brühl, C. A., Donald, P. F., & Phalan, B. (2008). How will oil palm expansion affect biodiversity? *Trends in Ecology & Evolution*, 23(10), 538–45. <http://doi.org/10.1016/j.tree.2008.06.012>
- Forte, A. (2013). Corporate Social Responsibility in the United States and Europe: How Important Is It? The Future Of Corporate Social Responsibility. *International Business & Economics Research Journal*, 12(7), 815–824.
- Franks, D., Fidler, C., Brereton, D., Vanclay, F., & Clark, P. (2009). *Leading Practice Strategies for addressing the Social Impacts of resource developments*. Queensland: The University of Queensland.
- Franks, D. M., & Vanclay, F. (2013). Social Impact Management Plans: Innovation in corporate and public policy. *Environmental Impact Assessment Review*, 43(December 2010), 40–48. <http://doi.org/10.1016/j.eiar.2013.05.004>
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought. *Business & Society*, 33(2), 150–164.
- Frederick, W. C. (1998). Moving to CSR: What to Pack for the Trip. *Business & Society*, 37(1), 40–59. <http://doi.org/10.1177/000765039803700103>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management*. Boston: Pitman. Retrieved from <http://www.cambridge.org/co/academic/subjects/management/business-ethics/strategic-management-stakeholder-approach>
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–429.
- Freeman, R. E. (2002). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331–349.
- Freeman, R. E. E., & Phillips, R. A. (2001). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. *SSRN Electronic Journal*. <http://doi.org/10.2139/ssrn.263514>
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337–359.

- Friedman, M. (1982). *Capitalism and Freedom*. Chicago, IL, USA: The University of Chicago Press.
- Friedman, M., & Packard, D. (2003). Corporate Social Responsibility (CSR). *Journal of Business Ethics*. <http://doi.org/10.1371/journal.pmed.1001076>
- Furumo, P. R., & Aide, T. M. (2017). Characterizing commercial oil palm expansion in Latin America: land use change and trade. *Environmental Research Letters*, 12(2), 024008. <http://doi.org/10.1088/1748-9326/aa5892>
- Gálvez Rodríguez, M. D. M., Caba Pérez, C., & López Godoy, M. (2016). NGO's Efficiency and Transparency Policy: The Colombian Case. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas Y Sociales*, 26(60), 67–82. <http://doi.org/10.15446/innovar.v26n60.55534>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, (53), 51–71.
- Gaviria, S. (2016). Desafíos agrícolas y de la palma de aceite en Colombia Challenges. *Palmas*, 37(3), 119–130.
- Genty, P., & Ujueta, M. (2013). *Relatos sobre el híbrido interespecífico de palma de aceite oxg-coari x la mé: esperanza para el trópico*. Bogotá: Fedepalma.
- Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. (2011). *La evaluación de impacto en la práctica*. Banco Mundial. Washington D. C., USA: Banco Mundial. <http://doi.org/978-0-8213-8681-1>
- Gilroy, J. J., Prescott, G. W., Cardenas, J. S., Castañeda, P. G. del P., Sánchez, A., Rojas-Murcia, L. E., ... Edwards, D. P. (2015). Minimizing the biodiversity impact of Neotropical oil palm development. *Global Change Biology*, 21(4), 1531–40.
- Girón, E., & Mahecha, X. (2015). Análisis descriptivo de la evolución de la agroindustria de la palma de aceite en Colombia a partir de los censos palmeros de 1997 y 2011. *Palmas*, 36(2), 13–25.
- Gómez-Villegas, M. (2010). Evaluación crítica de un caso de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en una empresa de cemento en Colombia. In C. E. Martínez-Fajardo (Ed.), *Responsabilidad Social Empresarial. Una reflexión desde la gestión, lo social y ambiental* (pp. 201–228). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- González, E., & García, D. (2006). La responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Europa: la apuesta por un nuevo modelo de empresa. Una revisión crítica desde la ética empresarial. *RECERCA. Revista de Pensament y Anàlisi*. Retrieved from <http://www.e-revistas.uji.es/index.php/recerca/article/view/199>
- González-Cárdenas, A. (2016a). La agroindustria de la palma de aceite en América. *Palmas*, 37(Especial Tomo II), 215–228.
- González-Cárdenas, A. (2016b). Primer evento para la sostenibilidad: el enfoque de la sostenibilidad en la agroindustria de la palma de aceite. *Palmas*, 37(3), 167–170.

- González-Cárdenas, A., & Paipilla-Pardo, L. A. (2016). Misión para la Transformación del Campo : Overview and Considerations. *Palmas*, 37(1), 57–78.
- Gopalan, Y., Shuaib, I. L., Magosso, E., Ansari, M. A., Abu Bakar, M. R., Wong, J. W., ... Yuen, K. H. (2014). Clinical investigation of the protective effects of palm vitamin e tocotrienols on brain white matter. *Stroke*, 45(5), 1422–1428. <http://doi.org/10.1161/STROKEAHA.113.004449>
- Gramling, R., & Freudenburg, W. R. (1992). Opportunity-threat, development, and adaption: toward a comprehensive framework for social impact assessment. *Rural Sociology*, 57(2), 216–234.
- Gutiérrez, R., Avella, L. F., & Villar, R. (2006). *Aportes y desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia*. Bogotá: Fundación Corona.
- Haas, P. F. (1979). The conflict between private and social responsibility. *Akron Business and Economic Review*, 10(2), 33–36.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Ed.). México D. F.: McGraw Hill.
- Heyne, P. T. (1968). *Private keepers of the public interest*. New York, NY, USA: McGraw Hill.
- Hillman, A., & Keim, G. (2008). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139.
- Holden, E., Linnerud, K., & Banister, D. (2014). Sustainable development: Our Common Future revisited. *Global Environmental Change*, (26), 130–139. <http://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2014.04.006>
- Ho-Lee, T. (2017). The status of corporate social responsibility research in public relations: A content analysis of published articles in eleven scholarly journals from 1980 to 2015. *Public Relations Review*, 43(1), 211–218. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.001>
- Hollender, J., & Fenichell, S. (2004). *What Matters Most*. New York, NY, USA: Basic Books.
- Hurtado, M., Pereira-Villa, C., & Villa, E. (2017). Oil palm development and forced displacement in Colombia: Causal or spurious? *Cuadernos de Economía*, 36(71), 441–468. <http://doi.org/10.15446/cuad.econ.v36n71.52554>.Este
- ISO. (2010). *Guía de responsabilidad social ISO 26000*. Ginebra: ISO.
- Jackson, I., & Nelson, J. (2004). Values-Driven Performance: Seven Strategies for Delivering Profits with Principles. *Ivey Business Journal*, 69(2), 1–8.
- Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, (82), 213–231.

- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243–262. <http://doi.org/10.1007/s10551-006-9168-4>
- Jonker, J., & Foster, D. (2002). Stakeholder Excellence: Framing the Evolution and Complexity of a Stakeholder Perspective of the Firm. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, (9), 187–195.
- Juslén, J. (1995). Social impact assessment: a look at Finnish experiences. *Project Appraisal*, 10(3), 163–170.
- Khatun, R., Hazan-Reza, M. I., Moniruzzaman, M., & Yaakob, Z. (2017). Sustainable oil palm industry: The possibilities. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 76(September), 608–619. <http://doi.org/10.1016/j.rser.2017.03.077>
- Khor, Y. L. (2011). The oil palm industry bows to NGO campaigns. *Lipid Technology*, 23(5), 102–104.
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From Ethics and the Environment To CSR and Sustainable Development. *Journal of World Business*, 51(1), 1–38. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.010>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14th ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *The Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595–649. Retrieved from http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2013-15/EERS_1315/2-Sess%C3%A3o%20dia%201%20Fevereiro/Artigos%20para%20mestrados%20recensionarem/The%20Boundaries%20of%20Strategic%20CSR.pdf
- Lee, M. (2008). A review of the theories of Corporate Social Responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73.
- León-Sicard, T. (2007). Agrobiocombustibles y ambiente: la nueva configuración del campo colombiano. *Gestión Y Ambiente*, 10(3), 3–10.
- Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006). Corporate Social Responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of Management Studies*, 43(1), 115–136.
- Lozano, J. M. (2003). An Approach to Organizational Ethics. *Ethical Perspectives*, 10(1), 46–65.
- Lozano, J. M., & Soler, I. (2000). La empresa en la sociedad: responsabilidades éticas. In A. M. Güel & E. Vila (Eds.), *América Latina y España: un mundo compartido* (pp. 29–43). Barcelona: Bronce.

- Lynch, J. D. (2015). The role of plantations of the African palm (*Elaeis guineensis* Jacq.) in the conservation of snakes in Colombia. *Caldasia*, 37(1), 169–182. <http://doi.org/10.15446/caldasia.v37n1.50992>
- Maher, D. (2015). Rooted in Violence : Civil War , International Trade and the Expansion of Palm Oil in Colombia. *New Political Economy*, 20(2), 299–330. <http://doi.org/10.1080/13563467.2014.923825>
- Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2009). The Interdependence of Private and Public Interests. *Organization Science*, (20), 1034–1052. Retrieved from http://business.illinois.edu/working_papers/papers/08-0110.pdf
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Academy of Marketing Science*, 27(4), 455–469.
- Marin-Burgos, V., Clancy, J. S., & Lovett, J. C. (2015). Contesting legitimacy of voluntary sustainability certification schemes: Valuation languages and power asymmetries in the Roundtable on Sustainable Palm Oil in Colombia. *Ecological Economics*, 117, 303–313. <http://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.04.011>
- Martínez, G., Sarria, G. A., Torres, G. A., Varón, F., Drenth, A., & Guest, D. (2014). Nuevos hallazgos sobre la Pudrición del cogollo de la palma de aceite en Colombia: biología, detección y estrategias de manejo. *Palmas*, 35(1), 11–17.
- Martínez-Fajardo, C. E. (Ed.). (2010). *Responsabilidad Social Empresarial. Una reflexión desde la gestión, lo social y lo ambiental*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *The Academy of Management Review*, 30(1), 166–179.
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 109–120. <http://doi.org/10.1023/A:1024128730308>
- McCarthy, J. (2010). Processes of inclusion and adverse incorporation: oil palm and agrarian change in Sumatra, Indonesia. *Journal of Peasant Studies*, 37(4), 821–850.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. New York, NY, USA: McGraw Hill.
- McMahon, T. F. (1986). Models of the Relationship of the Firm to Society. *Journal of Business Ethics*, (5), 181–191.
- Melé, D. (2002). *Not only Stakeholder Interests. The Firm Oriented toward the Common Good*. Notre Dame, IN, USA: University of Notre Dame Press. <http://doi.org/10.1787/9789264122352-de>

- Melé, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz*, 65(2), 50–67.
- Mesa-Dishington, J. (2016a). Desafíos para la palmicultura colombiana. *Palmas*, 37(3), 78–82.
- Mesa-Dishington, J. (2016b). Intervención del Presidente Ejecutivo de la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, Fedepalma, Jens Mesa Dishington, en el acto de instalación de la XVIII Conferencia Internacional sobre Palma de Aceite. *Palmas*, 37(Especial Tomo I), 11–31.
- Meyfroidt, P., Carlson, K. M., Fagan, M. E., Gutiérrez-Vélez, V. H., Macedo, M. N., Curran, L. M., ... Robiglio, V. (2014). Multiple pathways of commodity crop expansion in tropical forest landscapes. *Environmental Research Letters*, 9(7), 074012. <http://doi.org/10.1088/1748-9326/9/7/074012>
- Michalos, A. C., & Poff, D. C. (2013). Reflections on Careers, JBE and Business Ethics. In *Citation Classics from the Journal of Business Ethics* (pp. 691–803). Dordrecht: Springer Netherlands. http://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3_35
- Molano-Barrero, J. (2012). Biogeografía orinocense vs modelos de desarrollo insostenible. *Semillas*, (48/49), 7–13.
- Mondragón, A., & Pinilla, C. (2015). Aceite de palma alto oleico: propiedades fisicoquímicas y beneficios para la salud humana. *Palmas*, 36(4), 57–66.
- Moreno-Peñaranda, R., Gasparatos, A., Stromberg, P., Suwa, A., Pandyaswargo, A. H., & Puppim de Oliveira, J. A. (2015). Sustainable production and consumption of palm oil in Indonesia: What can stakeholder perceptions offer to the debate? *Sustainable Production and Consumption*, 4, 16–35. <http://doi.org/10.1016/j.spc.2015.10.002>
- Mosquera, M., & García, E. (2005). Impacto social de la agroindustria de palma de aceite. *Palmas*, 26(2), 11–19.
- Mosquera, M., & López, D. (2017). Aceite de palma certificado sostenible: análisis de la cadena de valor. *Palmas*, 38(1), 11–25.
- MPOB. (2017). *Malaysian Palm Oil Statistics 2016*. Kuala Lumpur: MPOB.
- Nehme, M., & Wee, C. K. G. (2008). Tracing the historical development of CSR and corporate social reporting. *James Cook UL Review*, (15), 130–157.
- Oil World. (2017). *Oil World Annual 2017*. Hamburg: Germany: ISTA Mielke GmbH.
- Olarte-González, G., & Escovar-Fadul, T. (2014). Presencia de león montuno (Puma concolor) y las prácticas de conservación de su hábitat en un cultivo de palma de aceite sostenible en Mapiripán, Meta. *Palmas*, 35(4), 31–37.
- Olivera, M., Escobar, D., Rojas, N., Moreno, J., Quintero, C., & Tobocho, A. (2011). *Caracterización del empleo en el sector palmicultor colombiano* (Cuadernos de Fedesarrollo No. 37). Bogotá.

- Olmos-Clavijo, A. R. (2014). *Conflictos ambientales asociados al aprovisionamiento y regulación hídrica, generados por la expansión de cultivos de palma africana: zona oriental colombiana*. Universidad Nacional de Colombia.
- ONU. (2017). No Title. Retrieved December 1, 2016, from <https://sustainabledevelopment.un.org/>
- Oosterveer, P. (2015). Promoting sustainable palm oil: Viewed from a global networks and flows perspective. *Journal of Cleaner Production*, (107), 146–153. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.019>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, (24), 403–441.
- Ospina, M. (2013). *Palma de aceite en Colombia*. Bogotá: Villegas Editores.
- Ospina, M., & Ochoa, D. (1998). *La palma africana en Colombia. Apuntes y memorias* (First Edit). Bogotá: Fedepalma.
- Owen, D. (2008). Chronicles of wasted time? A personal reflection of the current state of, and future prospects for, social and environmental accounting research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(2), 240–267.
- Palihawadana, D., Oghazi, P., & Liu, Y. (2016). Effects of ethical ideologies and perceptions of CSR on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 69(11), 4964–4969. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.060>
- Paredes-Gazquez, J. D., Rodriguez-Fernandez, J. M., & Cuesta-Gonzalez, M. (2016). Measuring corporate social responsibility using composite indices: Mission impossible? The case of the electricity utility industry. *Spanish Accounting Review*, 19(1), 142–153.
- Perdomo, J., & Escobar, A. (2011). La investigación en RSE: una revisión desde el management. *Cuadernos de Administración*, 24(43), 193–219. Retrieved from file:///C:/Users/lpaipilla/Downloads/RSE_Management_Perdomo_2011.pdf
- Perqueux, I. (2005). Stakeholders in Perspective. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(2), 5–21. Retrieved from <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.unal.edu.co/lib/unal/reader.action?docID=233838&ppg=6>
- Poligrow. (2017). Poligrow Colombia S.A.S. Retrieved July 20, 2001, from <http://www.poligrow.com/>
- Poligrow Colombia S.A.S. (2015). ¿Quiénes somos? Retrieved September 5, 2015, from <http://www.poligrow.com/index.php?tpl=quienes>
- Poplawska, J., Labib, A., Reed, D. M., & Ishizaka, A. (2014). Stakeholder profile definition and salience measurement with fuzzy logic and visual analytics applied to corporate social responsibility case study. *Journal of Cleaner Production*, (105), 103–115.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, (89), 62–77.
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, (December), 3–15.
- Prescott, G. W., Gilroy, J. J., Hugaasen, T., Medina Uribe, C. A., Foster, W. A., & Edwards, D. P. (2016). Reducing the impacts of Neotropical oil palm development on functional diversity. *Biological Conservation*, 197, 139–145. <http://doi.org/10.1016/j.biocon.2016.02.013>
- Preston, L. E. (1978). *Research in Corporate Social Performance and Policy. Vol 1.* (L. E. Preston, Ed.). Greenwich, CT, USA: JAI Press.
- Preston, L. E. (1986). Business and public policy. *Journal of Management*, 12(2), 261–275.
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1981). Private Management and Public Policy. *California Management Review*, 23(3), 53–63. <http://doi.org/10.1146/annurev.soc.28.110601.141111>
- ProColombia. (2017). *Informe Consolidado de Exportaciones: octubre 2016*. Bogotá. Retrieved from <http://www.procolombia.co/informes/informe-de-exportaciones>
- Quarshie, A. M., Salmi, A., & Leuschner, R. (2016a). Sustainability and corporate social responsibility in supply chains: The state of research in supply chain management and business ethics journals. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(2), 82–97. <http://doi.org/10.1016/j.pursup.2015.11.001>
- Quarshie, A. M., Salmi, A., & Leuschner, R. (2016b). Sustainability and corporate social responsibility in supply chains: The state of research in supply chain management and business ethics journals. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(2), 82–97. <http://doi.org/10.1016/j.pursup.2015.11.001>
- Quivy, R., & Campendhout, L. Van. (2005). *Manual de investigación en Ciencias Sociales*. México D. F.: Limusa.
- Raghubir, P., Roberts, J., Lemon, k. N., & Winer, R. S. (2010). Why, when, and how should the effect of marketing be measured? A stakeholder perspective for Corporate Social Responsibility metrics. *Journal of Public Policy Marketing*, 29(1), 66–77.
- Rey-Sabogal, C. (2013). Análisis espacial de la correlación entre cultivo de palma de aceite y desplazamiento forzado en Colombia. *Cuadernos de Economía*, 32(61), 683–718.
- Rice, A. L., & Burns, J. B. (2010). Moving from Efficacy to Effectiveness : Red Palm Oil's Role in Preventing Vitamin A Deficiency. *Journal of the American College of Nutrition*, 29(3), 302–313.

- Rivas-Gamboa, A. (2013). El enfoque de responsabilidad social y su desarrollo en Colombia. *Palma*, 34(2), 345–350.
- Rodríguez, D. T., Ramírez, N. E., & Garcia-Nunez, J. A. (2015). Evaluación de la incidencia de la producción de compost, usando biomasa de la planta de beneficio, en la huella de carbono del aceite de palma. *Revista Palmas*, 36(1), 27–39.
- Rodríguez-González, I. (2014). Despojo, baldíos y conflicto armado en Puerto Gaitán y Mapiripán (Meta, Colombia) entre 1980 y 2010. *Estudios Socio-Jurídicos*, 16(1), 285–338. <http://doi.org/10.12804/esj16.1.2014.08>
- Rojas, G., Ramírez, C., & Danna, J. (2013a). *Gerencia de la responsabilidad social en las organizaciones de hoy*. Ibagué: Universidad de Ibagué.
- Rojas, G., Ramírez, C., & Danna, J. (2013b). *Gerencia de la responsabilidad social en las organizaciones de hoy*. Ibagué: Universidad de Ibagué.
- Romero, R. (2015, July). El horror de Mapiripán descuartizado y una explicación desconocida. *Centro de Memoria Paz Y Reconciliación*. Retrieved from <http://centromemoria.gov.co/el-horror-de-mapiripan-descuartizado-y-una-explicacion-desconocida/>
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341–350.
- Savilaakso, S., Garcia, C., Garcia-Ulloa, J., Ghazoul, J., Groom, M., Guariguata, M. R., ... Zrust, M. (2014). Systematic review of effects on biodiversity from oil palm production. *Environmental Evidence*, 3(1), 4. <http://doi.org/10.1186/2047-2382-3-4>
- Schouten, G., & Glasbergen, P. (2011). Creating legitimacy in global private governance: The case of the Roundtable on Sustainable Palm Oil. *Ecological Economics*, 70(11), 1891–1899. <http://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.03.012>
- Schwalb, M., & Malca, O. (2004). *Responsabilidad Social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Searcy, C., Dixon, S. M., & Patrick Neumann, W. (2016). The use of work environment performance indicators in corporate social responsibility reporting. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2907–2921. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.081>
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance. *California Management Review*, 17(3), 58–65.
- Sheehy, B. (2014). Defining CSR: Problems and Solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625–648. <http://doi.org/10.1007/s10551-014-2281-x>
- Sroka, W., & Lórinczy, M. (2015). The Perception of Ethics in Business: Analysis of Research Results. *Procedia Economics and Finance*, 34, 156–163.

- Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos* (4ta edició). Madrid: Ediciones Morata.
- Steiner, G. A. (1971). *Business and Society*. New York, NY, USA: Random House.
- Sundram, K., Sambanthamurthi, R., & Tan, Y. (2003). Palm fruit chemistry and nutrition Palm fruit chemistry and nutrition *. *Asia Pacific J Clin Nutr*, 12(3), 355–362.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 20(1), 43–64. <http://doi.org/10.2307/258886>
- Tang, Z., Hull, C. E., & Rothenberg, S. (2012). How Corporate Social Responsibility Engagement Strategy Moderates the CSR–Financial Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1274–1303. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01068.x>
- Teoh, C. H. (2010). *Key Sustainability Issues in the Palm Oil Sector*. International Finance Corporation, World Bank Group. Washington D. C., USA.
- Thoenes, P. (2006). *Biofuels and Commodity Markets*. Palm Oil Focus. Rome. Retrieved from http://s3.amazonaws.com/zanran_storage/www.rlc.fao.org/ContentPages/15778750.pdf
- UN Global Compact. (2014). *Guide to Corporate Sustainability*. New York, NY, USA: UN Global Compact.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159–172. <http://doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z>
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95–105. <http://doi.org/10.2307/25075020>
- Vanclay, F. (2002). Conceptualising social impacts. *Environmental Impact Assessment Review*, 22(3), 183–211. [http://doi.org/10.1016/S0195-9255\(01\)00105-6](http://doi.org/10.1016/S0195-9255(01)00105-6)
- Vanclay, F. (2003). International Principles for Social Impact Assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(1), 5–12. <http://doi.org/10.3152/147154603781766491>
- Vanclay, F. (2006). Principles for social impact assessment: A critical comparison between the international and US documents. *Environmental Impact Assessment Review*, 26(1), 3–14. <http://doi.org/10.1016/j.eiar.2005.05.002>
- Vanclay, F., Esteves, A. M., Aucamp, I., & Franks, D. (2015). *Evaluación de impacto social: lineamientos para la evaluación y gestión de impactos sociales de proyectos*. Fargo, ND, USA: Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos - IAIA.

- Wallich, H. C., & McGowan, J. J. (1970). Stockholder interest and the corporation's role in social policy. In W. J. Baumol (Ed.), *A new rationale for corporate social policy* (pp. 39–59). New York, NY, USA: Committee for Economic Development.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 10(4), 758–769.
- Windsor, D. (2001). The Future of Corporate Social Responsibility. *International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), 225–256.
- Wood, D. J. (1991a). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.
- Wood, D. J. (1991b). Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 17(2), 383–406. <http://doi.org/10.1177/014920639101700206>
- World Economic Forum. (2012). *Emerging Best Practices of Chinese Globalizers The Corporate Global Citizenship Challenge*. Geneva: WEF.
- Yepes, G., Peña, W.-, & Sánchez, L. (2007). *Responsabilidad social empresarial: fundamentos y aplicaciones en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Zadek, S. (2004). Paths to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, (December).

7. Anexos

Anexo 1. Objetivos del desarrollo sostenible

De acuerdo con la ONU, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos como Objetivos mundiales son:

“un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad...”

Estos 17 objetivos se basan en los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aunque incluyen nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz y la justicia, entre otras prioridades. Los objetivos están interrelacionados, con frecuencia la clave del éxito de uno involucrará las cuestiones más frecuentemente vinculadas con otro.

Los ODS conllevan un espíritu de colaboración y pragmatismo para elegir las mejores opciones con el fin de mejorar la vida, de manera sostenible, para las generaciones futuras. Proporcionan orientaciones y metas claras para su adopción por todos los países en conformidad con sus propias prioridades y los desafíos ambientales del mundo en general.

Los ODS son una agenda inclusiva. Abordan las causas fundamentales de la pobreza y nos unen para lograr un cambio positivo en beneficio de las personas y el planeta”.

A continuación se presenta un esquema que menciona los 17 objetivos para el desarrollo sostenible promovidos por la ONU.



Fuente: tomado de ONU (2017).

Anexo 2. Beneficios nutricionales del aceite de palma

Debido a su composición, el aceite de palma se destaca por sus múltiples cualidades nutricionales y sus numerosos beneficios para la salud. Este aceite actualmente es reconocido por sus efectos cardioprotectores, antioxidantes y neuroprotectores, entre otros. Este aceite vegetal se caracteriza por contener 50 % de ácidos grasos saturados, principalmente ácido palmítico y 50 % de ácidos grasos insaturados, entre los que se destaca el ácido oleico.

Evidencia científica reciente ha demostrado que su consumo contribuye a aumentar las concentraciones de lipoproteínas de alta densidad (c-HDL) conocidas comúnmente como “colesterol bueno”, sin afectar de manera negativa los niveles de lipoproteínas de baja densidad (LDL) o “colesterol malo” (Sundram, Sambanthamurthi & Tan, 2003). Así mismo, este aceite se caracteriza por su alto contenido de vitaminas y fitonutrientes, siendo una de las fuentes naturales más importantes de carotenoides, principalmente B-carotenos, pigmentos encargados de conferir al aceite de palma su color rojo característico, reconocidos por ser antioxidantes y por ser precursores de vitamina A en el cuerpo, indispensable para un óptimo desarrollo visual y un adecuado funcionamiento del sistema inmunológico (Rice & Burns, 2010).

De igual manera, el aceite de palma es la principal fuente alimentaria de tocotrienoles, un tipo de vitamina E reconocida no solo por contribuir a mejorar el perfil lipídico, disminuyendo el riesgo de presentar enfermedades cardiovasculares, sino además por ser compuestos altamente antioxidantes, los cuales ayudan a disminuir los efectos negativos causados por el exceso de radicales libres en el cuerpo, compuestos relacionados ampliamente con procesos de envejecimiento y enfermedades neurodegenerativas como la enfermedad de Alzheimer (Chin *et al.*, 2011; Gopalan *et al.*, 2014).

Anexo 3. Instrumento tipo entrevista empleado para la recolección de información de funcionarios de la empresa Poligrow Colombia S.A.S.

Objetivo: indagar acerca de las percepciones/opiniones de uno de los miembros de la organización acerca del impacto social que ha ejercido la empresa agroindustrial Poligrow Colombia S.A.S. en Mapiripán.

La entrevista se compone de una (1) pregunta introductoria y cinco (5) preguntas específicas. La duración estimada de la entrevista es de 30-40 minutos.

Pregunta introductoria: podría contarnos acerca de la actividad de la empresa Poligrow Colombia S.A.S. y el modelo de Responsabilidad Social Empresarial promovido por esta.

Preguntas específicas:



1. ¿Qué aspectos del entorno de Mapiripán ha impactado el desarrollo de las actividades de la empresa Poligrow Colombia S.A.S.?
2. ¿Cuáles son los grupos de interés de Poligrow Colombia S.A.S.? y ¿Cuál es su percepción acerca del relacionamiento de esta organización con estos?
3. ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de relacionamiento con los pobladores de Mapiripán?
4. ¿Cuáles son, en su opinión, las principales necesidades que los grupos de interés de la empresa Poligrow Colombia S.A.S. demandan por parte de esta? ¿Cómo responde la empresa a estas demandas?
5. ¿Cuáles son las perspectivas a futuro de la empresa sobre su impacto en Mapiripán? ¿Cómo esperan lograrlo?

Anexo 4. Instrumento tipo entrevista empleado para la recolección de información de los habitantes de Mapiripán.

Objetivo: recolectar datos de una muestra de los habitantes del casco urbano de Mapiripán que permitan evaluar su opinión sobre el impacto social que ha ejercido la empresa agroindustrial Poligrow en el municipio.

Características: la entrevista se compone de una serie de datos demográficos que permitirán caracterizar a los habitantes del municipio por sexo, edad, nivel de escolaridad, estado civil, tiempo de residencia en el municipio y tipo de actividad. Así mismo, el instrumento comprende ocho (8) preguntas que permitirán obtener información y datos con respecto a temas sociales, económicos y ambientales relativos a la situación del municipio. Adicionalmente, este incorpora un apartado de observaciones en el que se podrá registrar cualquier información provista por el entrevistado acerca de los temas abordados.

Muestra: la aplicación del instrumento se llevó a cabo en una muestra de 25 hogares, a través de un barrido geográfico del casco urbano del municipio por conveniencia, considerando que la población asentada en el perímetro urbano comprende la mayor proporción de los habitantes locales afectados por la operación de la empresa. Además, teniendo en cuenta el nivel de dispersión de los habitantes rurales no se consideró su inclusión en la muestra por la dificultad del acceso a algunas de estas zonas, y debido a que la obtención de información por parte de estos estaría limitada a partir del contacto que estos hayan tenido con las actividades de la empresa.

	Impacto social del proyecto agroindustrial de Poligrow Colombia Ltda. en el municipio de Mapiripán, Meta				
LA INFORMACIÓN CONSIGNADA EN ESTE CUESTIONARIO SE TRATARÁ DE MANERA CONFIDENCIAL Y SE UTILIZARÁ EXCLUSIVAMENTE CON FINES ESTADÍSTICOS, ACADÉMICOS Y CIENTÍFICOS					
Apreciado(a) participante, a continuación se presenta una serie de preguntas que servirán para adelantar una investigación para la Universidad Nacional de Colombia acerca del impacto social del proyecto agroindustrial de Poligrow Colombia S.A.S. en el municipio de Mapiripán. Esta información es totalmente confidencial. El tiempo aproximado de respuesta es de quince (15) minutos.					
Código del encuestador		Código del entrevistado		Fecha	
DATOS PERSONALES					
Sexo 1 <input type="checkbox"/> Masculino 2 <input type="checkbox"/> Femenino	Edad <input style="width: 50px;" type="text"/>	Actividad 1 <input type="checkbox"/> Empleado 2 <input type="checkbox"/> Independiente 3 <input type="checkbox"/> Estudiante 4 <input type="checkbox"/> Pensionado 5 <input type="checkbox"/> Desempleado	Pase a la pregunta 1		
Educación 1 <input type="checkbox"/> Básica primaria 2 <input type="checkbox"/> Básica secundaria 3 <input type="checkbox"/> Media (bachiller) 4 <input type="checkbox"/> Técnica/Tecnológica 5 <input type="checkbox"/> Universitaria 6 <input type="checkbox"/> Ninguna	Tipo de vivienda 1 <input type="checkbox"/> Propia 2 <input type="checkbox"/> Arrendada 3 <input type="checkbox"/> Familiar 4 <input type="checkbox"/> Amigos/otros 5 <input type="checkbox"/> Otra	Descripción actividad <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>	Tiempo en esta actividad <input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>		
Estado civil 1 <input type="checkbox"/> Soltero 2 <input type="checkbox"/> Casado 3 <input type="checkbox"/> Unión libre 4 <input type="checkbox"/> Separado/Divorciado 5 <input type="checkbox"/> Viudo	Tiempo de residencia en el municipio <input style="width: 100px; height: 30px;" type="text"/>				
A. PREGUNTAS					
1. ¿Cómo ha influido la presencia de la empresa Poligrow en su calidad de vida? Mencione cinco (5) aspectos.	3. Durante los últimos cinco (5) años ¿han mejorado las condiciones de su vivienda o de la vivienda de sus vecinos? ¿En qué sentido?				
2. ¿Cree usted que durante los últimos cinco (5) años han mejorado las condiciones del municipio en alguno de los siguientes aspectos? (Puede seleccionar más de una) <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;"> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> </td> <td style="width: 50%;"> 6 <input type="checkbox"/> Cultural 7 <input type="checkbox"/> Deportivo 8 <input type="checkbox"/> Ninguno 9 <input type="checkbox"/> Otro/otros </td> </tr> </table> ¿Cuál/es? <input style="width: 150px; height: 40px;" type="text"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/> Cultural 7 <input type="checkbox"/> Deportivo 8 <input type="checkbox"/> Ninguno 9 <input type="checkbox"/> Otro/otros	4. ¿Ha percibido cambios en las condiciones ambientales del municipio en los últimos cinco (5) años? ¿Qué cambios?		
1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/> Cultural 7 <input type="checkbox"/> Deportivo 8 <input type="checkbox"/> Ninguno 9 <input type="checkbox"/> Otro/otros				
Apreciado(a) participante, a continuación se presenta una serie de preguntas que servirán para adelantar una investigación para la Universidad Nacional de Colombia acerca del impacto social del proyecto agroindustrial de Poligrow Colombia S.A.S. en el municipio de Mapiripán. Esta información es totalmente confidencial. El tiempo aproximado de respuesta es de quince (15) minutos.					

<p>5. ¿Cómo se desarrolla el relacionamiento de la empresa Poligrow con la comunidad de Mapiripán?</p>	<p>7. ¿Qué beneficios ha obtenido el municipio de la presencia de la empresa Poligrow?</p>
<p>6. ¿Cuál ha sido el papel de Poligrow como agente social de la comunidad de Mapiripán?</p>	<p>8. ¿Qué problemáticas han derivado de las actividades de la empresa Poligrow en Mapiripán?</p>
<p>Observaciones/ Información adicional Observaciones</p>	
<p>¡Muchas gracias! Esta información se mantendrá confidencial</p>	

Anexo 5. Nube de palabras obtenida a partir de la codificación y análisis de las entrevistas realizadas.

