

# La Responsabilidad Social Empresarial en el sector calzado: Estudio de caso en Bogotá, Colombia

*Corporate Social Responsibility in Footwear Industry Sector: Case study in Bogota, Colombia*

Carlos Arturo Téllez-Bedoya<sup>1</sup>  
Edgar Andrés Bernal-Rodríguez<sup>2</sup>

## Resumen

Los estudios convencionales sobre las condiciones del sector de calzado en Bogotá, Colombia, han abordado de forma exigua las interpretaciones y prácticas que llevan a cabo los empresarios respecto a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En consecuencia, el desconocimiento e inactividad de estas prácticas han generado repercusiones en este sector, caracterizado por sus importantes impactos en el ámbito económico, social, cultural y ambiental. Este documento presenta los resultados de una investigación de carácter primordialmente cualitativo que, a través del método de estudio de caso y empleando como instrumento la entrevista y el análisis categorial, ilustra las percepciones de algunas empresas de la ciudad. Concluimos que es necesario generar una mayor articulación entre el empresariado y los diversos actores sociales en torno a una implementación adecuada de estas prácticas que, actualmente, se desarrollan de manera superflua con el objetivo de obtener un mejor posicionamiento estratégico y no por fines filantrópicos.

## Palabras clave

Responsabilidad Social Empresarial; sostenibilidad; calzado; cuero; ética empresarial.

## Abstract

Current studies on the conditions of the Colombian footwear sector address in an exiguous manner the interpretations and practices carried out by the entrepreneurs regarding the Corporate Social Responsibility (CSR). Thus, the lack of knowledge and activity of such practices has generated consequences in this sector, which has been characterized by its impact on the economic, social, cultural, and environmental fields. This document presents the results of an investigation whose approach is mainly qualitative, that uses the case study method and, as instruments, the interview, and the categorial analysis, to illustrate the perceptions of some enterprises in Bogotá, Colombia. We conclude that it's necessary to generate a bigger articulation between the entrepreneurs and the other social actors in relation to the proper implementation of such practices. These are currently developed superfluously to gain a better strategic positioning, and not from a philanthropic view.

## Keywords

Corporate Social Responsibility; sustainability; footwear; leather; business ethics.

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



<sup>1</sup> Magíster en Administración. Docente asociado Universidad de San Buenaventura, Colombia. Grupo de investigación GODH. Correo electrónico: carlosarturo156@hotmail.com ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4568-0690>

<sup>2</sup> Administrador de Empresas. Profesor de la Universidad Autónoma de Colombia. Correo electrónico: chronos-724@hotmail.com ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-7887-3889>

## Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha venido dinamizándose como un campo de estudio de la ciencia administrativa que ha suscitado numerosas discusiones en relación con su conceptualización. Una de ellas es el enfoque instrumental propuesto por Friedman y Porter, que alude al incremento de la rentabilidad como principal función de la organización, dejando de lado su función social. Otros aspectos —con menor divulgación, pero cada vez más aceptadas en la sociedad contemporánea— combinan la ética, la moral y la política para formular postulados en los cuales la empresa actúa como un ciudadano corporativo; es decir, un actor que tiene derechos, deberes y una función fundamental para transformar la sociedad con unos impactos innegables (Téllez, 2017).

El sector del calzado ha sido clave para el desarrollo de la economía nacional al generar empleo y aprovechar los recursos del país gracias a los acuerdos de libre comercio, perfilándose así hacia la consecución de nuevos mercados. Como resultado, el gobierno nacional ha incluido a este sector —Cuero, calzado y marroquinería— en el Programa de Transformación Productiva con el objetivo que en el año 2032 Colombia sea considerada como una región líder en la producción y exportaciones, además de consolidarse como una referencia a nivel mundial en la creación de moda por medio de la tecnología de punta, el valor agregado y el posicionamiento de marcas. Actualmente, el sector agrupa alrededor de 28.000 empresas dedicadas a la transformación, producción de insumos y comercialización, donde Bogotá representa el 38% de la producción del sector calzado a nivel nacional, siendo la región con mayor relevancia en este sentido (Programa de Transformación Productiva, 2013). Estos antecedentes presentan una concomitancia con la balanza comercial: hoy en día, a pesar de tener una posición deficitaria del país se denota una percepción neutra en relación con el comportamiento del sector (ACICAM, 2017).

En lo concerniente con la situación económica del sector se evidenció un comportamiento ambiguo: Portafolio (2017) destaca que, en cuanto a la producción, el país mostró una variación positiva del 3,6%, cifra que no se veía desde el 2012. Además, para el presidente de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas (2017) el sector del calzado ha sido el cuarto rubro de mayor crecimiento en el año 2016. No obstante, el DANE (2018) muestra que en el año 2017 el sector perdió en Bogotá un valor agregado de 8,9% con respecto al año anterior, traducido en el decrecimiento de las ventas internas, las exportaciones (19,3%) y la generación de empleo.

Una revisión de la literatura académica ilustra que, en el contexto internacional, el eje principal de la RSE en el sector calzado radica en las preocupaciones que subyacen en los empresarios ante el uso de materiales ambientalmente negativos y que actualmente están prohibidos como el PCP (pentachlorophenol), TBT (tributyltin) y los colorantes azoicos (Procolombia, 2017). Ante este tipo de prácticas, el gobierno nacional ha propuesto y fomentado el empleo de una gestión empresarial enfocada en la RSE, resaltándola como una herramienta que impacta positivamente en la optimización de los recursos, en especial, los energéticos.

Esta serie de coyunturas propiciaron la presente investigación, la cual tiene un carácter pionero en la ciudad de Bogotá y es innovadora a partir de su estrategia metodológica en el país. Este estudio, además de identificar las interpretaciones que poseen los empresarios y colaboradores del sector calzado de Bogotá sobre la RSE, brinda futuras líneas de trabajo en aras de mejorar la gestión organizacional a partir de una comprensión distinta sobre las dinámicas inherentes en la relación empresa-tejido social. En primera instancia, se presenta una revisión documental de las publicaciones relacionadas con la RSE en el sector calzado en los últimos cinco (5) años, luego se expone de forma detallada la metodología empleada —reconociendo en

la investigación cualitativa un recurso esencial para la obtención de resultados— y, por último, se exhibe el análisis de los resultados obtenidos y las conclusiones respectivas tras llevar a cabo una evaluación crítica de los resultados.

### **Análisis de la literatura académica acerca de la RSE en el sector calzado**

El panorama empresarial mecanicista, rígido y cuyo direccionamiento se orientaba principalmente hacia la consecución de objetivos económicos y financieros ha quedado relegado en los anaqueles, cediendo el paso a un contexto en el cual diversos actores sociales influyen en las decisiones y estrategias corporativas. La creación de una filosofía institucional acorde con las necesidades de la sociedad es el tema central de la Responsabilidad Social Empresarial: una disciplina que ha sido abordada a través de la ciencia administrativa, comprendiendo perspectivas heterogéneas y contextos socioculturales distintos. Los siguientes acápites ilustrarán los trabajos e investigaciones revisadas en torno al manejo de la Responsabilidad Social Empresarial a lo largo de los últimos cinco (5) años en un escenario latinoamericano (Colombia, México, Ecuador) y en otras naciones alrededor del mundo en el sector calzado.

#### **Contexto Colombiano**

La literatura académica evidencia un predominio en el análisis de las condiciones de las MiPymes, teniendo en cuenta que la mayor proporción del sector se agrupa en esta categoría. Este tipo de organizaciones han sido caracterizadas por desarrollar sus actividades productivas bajo un contexto informal que “*suponen limitaciones en su desarrollo como: menor acceso a la información, carencia de pensamiento estratégico, escasez de recursos económicos y bajo impacto mediático de sus iniciativas*” (Hurtado, Nossa & Mora, 2015, p.69), aunado a altos costos de transporte y de servicios públicos, baja capacidad empresarial exportadora, altos niveles de informalidad, bajo comporta-

miento asociativo y desintegración en los distintos niveles de la cadena de valor (Cámara de Comercio, 2018). Estos obstáculos condicionan su relacionamiento con los actores sociales; por lo cual, las estrategias e iniciativas corporativas que se llevan a cabo se enfocan generalmente a los actores internos -los que tienen relación muy directa con la empresa- (Mundim, 2004). Esta tendencia se evidencia en el texto de Sepúlveda, Quintero, Lizcano & Díaz (2013), quienes identificaron que en una muestra de 56 empresas las acciones de Responsabilidad Social Empresarial se orientan hacia los empleados, clientes, proveedores y, en menor medida, la comunidad. De igual manera, Hurtado et al. (2015) exteriorizan la importancia que tiene para las empresas de calzado una relación frecuente con sus clientes y colaboradores.

#### ***Acciones desarrolladas con los colaboradores***

Al evaluar las acciones que emplean las empresas, todos los estudios comprenden que las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial se efectúan en los procesos de selección, contratación y salario equitativo ya que, tradicionalmente, las personas que se postulan para trabajar en el sector de calzado se caracterizan por ser madres cabeza de familia, personas con algún tipo de discapacidad o con hijos en edad escolar (Sepúlveda et al., 2013; Hurtado et al., 2015). Por otra parte, las acciones de motivación y remuneración como los subsidios, primas o beneficios salariales extralegales son efectuadas siempre y cuando sean iniciativas que no incrementen los gastos empresariales en demasía (Sepúlveda et al., 2013). Citando a Hurtado et al. (2015) uno de los factores que obstaculiza un desarrollo pleno de estas actividades consiste en la inestabilidad laboral:

[Debido a que] el pago es, al destajo, según lo trabajado (...) los empleadores [se sienten] en desventaja, ya que no todos los empleados están comprometidos con la empresa: en algunos casos dejan

sus lugares de trabajo abandonados cuando se empiezan a capacitar, porque ya no quieren formar parte de una planta sino tener un trabajo de oficina, que les brinde mejores oportunidades de desarrollo personal y profesional (p.75).

#### *Acciones desarrolladas con los clientes*

Catalogada como uno de los aspectos prominentes para las empresas de calzado, las investigaciones ilustraron que las acciones de Responsabilidad Social Empresarial buscan instituir elementos diferenciadores en sus productos y una experiencia positiva con la organización a través de precios justos y posibilidades de adquisición (Goering, 2012; Cramer, 2008; Cruz, 2009; Harwood, Humby, & Harwood, 2011; Ni & Li, 2012). Sin embargo, las iniciativas empleadas para fortalecer su relación con el cliente son escasas: certificados de calidad, certificados de origen o etiquetas sociales. Asimismo, muchas de las empresas encuestadas por Sepúlveda et al. (2013) manifestaron carecer de un departamento de atención al cliente, una oficina de peticiones, quejas y reclamos o un buzón de sugerencias; además, la innovación a través de nuevos diseños es un reto que pocas organizaciones asumen, puesto que aún se considera como un gasto y no como una inversión (Hurtado et al., 2015).

#### *Acciones desarrolladas con los proveedores*

Aunque el contacto directo con los proveedores es la acción más significativa efectuada por las empresas de calzado, los estudios analizados revelaron que esta conexión no está formalizada dado que las buenas relaciones entre ambas partes se limitan a un establecimiento conciso de las condiciones de pago y financiación o una conciliación con respecto al proceso de abastecimiento. (Sepúlveda et al., 2013). Estos antecedentes evidencian la inexistencia de acciones conjuntas que coadyuven a la estipulación de una dinámica organizacional filantrópica.

#### *Acciones desarrolladas con la comunidad*

La frugalidad en las intervenciones de las empresas con aquellos actores sociales que son afectados por sus procesos es considerada como uno de los temas álgidos que debe resolver el sector en aras de instaurar una imagen corporativa positiva. Sepúlveda et al. (2013) resaltan en su estudio que muchas empresas “no contemplan dentro de sus actividades proyectos que impacten benéficamente en forma externa” (p.218), a su vez, otras organizaciones desarrollan acciones que involucran a los colaboradores y sus familias, pero, generalmente estas alternativas se caracterizan por su bajo presupuesto y un alcance limitado. Aunado a ello, el apoyo a la comunidad se traduce principalmente en donaciones monetarias, conducta que refuerza la sinonimia entre los gastos y la puesta en marcha de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Este desconocimiento y escepticismo por parte de los empresarios se percibe análogamente en sus políticas ambientales y de RSE: el reciclaje, la preservación de recursos naturales y una producción más limpia son actividades originadas por una conducta de ahorro y no por una conciencia ambiental. En consecuencia, una ínfima cantidad de empresas posee programas de inversión ambiental, herramientas para la gestión de residuos industriales o planes de contingencia (Sepúlveda et al., 2013; Hurtado et al., 2015).

#### *Hacia una gestión socialmente responsable*

Ante el acervo de inconvenientes que presenta el sector, Striedinger (2014) efectuó una investigación exploratoria que pretendía estipular las condiciones actuales de las pymes en Colombia. Tras analizar las coyunturas acaecidas en el sector del calzado —a través de una matriz DOFA—, estipuló un compendio de prácticas que las Pymes podrían implementar teniendo como base procedimental las siete (7) áreas fundamentales señaladas en la norma ISO 26000.

Cuadro 1: Aplicabilidad de la norma ISO 26000 para las Pymes de calzado en Colombia

Aspecto	Sugerencias para las Pymes
Gobernanza de la Organización	1. Integrar el concepto de RSE dentro de los estamentos de la planeación estratégica empresarial.
	2. Crear un sistema de incentivos económicos y no-económicos para los trabajadores sobre su desempeño en materia social y ambiental.
Derechos Humanos	Conocer las condiciones en las cuales los proveedores les proporcionan las materias primas y corroborar sus prácticas internas con el fin de evitar relacionarse con aquellas que muestren alguna de forma de violación de DD.HH
Discriminación y grupos vulnerables	En los procesos de selección de personal, garantizar la inclusión de cualquier persona sin importar su condición, además de propender por la vinculación de personas discapacitadas.
Medio Ambiente	Según su capacidad en espacio y dinero, construir una planta de tratamiento de aguas residuales (PTAR)
Uso Sostenible de Recursos	Incursionar con líneas de zapatos que utilicen de forma total o parcial materiales reciclables.
Protección de la salud y seguridad de los consumidores	Formar parte del grupo HACCP y evitar el uso de sustancias químicas dañinas que sean cancerígenas, tóxicas para la reproducción o bioacumulativas.
Participación y desarrollo de la comunidad	1. Ofrecer educación técnica sobre los procesos industriales que manejen en la empresa y que sean de fácil acceso para grupos identificados como vulnerables.
	2. Ofrecer visitas institucionales a colegios y universidades con el fin de ilustrar la aplicabilidad de la formación adquirida.
Competencia	Adoptar prácticas anti-dumping y anti-monopolio.

Fuente: Elaboración Propia con base en Striedinger (2014)

Las implementaciones de estas prácticas contribuyen en la creación de valor para los actores sociales y el entorno de las MiPymes de calzado. No obstante,

el gran reto de las empresas de esta naturaleza está en escoger que asuntos de las materias presentadas por la norma ISO 26000 se deben adoptar de acuerdo con su tamaño, capacidad financiera, económica, humana y cómo enfocarlas para adoptar una cultura socialmente responsable (Striedinger, 2014, p.20).

### Contexto Mexicano y Ecuatoriano

Las investigaciones revisadas con respecto a las condiciones de las empresas de calzado

mexicanas muestran ciertas atingencias con el contexto colombiano. El primer aspecto radica en que la aplicabilidad de la Responsabilidad Social Empresarial depende, en gran medida, del tamaño de la empresa: *“Las medianas y grandes tienen un diseño explícito que propicia el involucramiento de los colaboradores, mientras que las empresas micro y pequeñas aplican buenas prácticas de manera aislada y sin un diseño explícito”* (Sotelo y Durán, 2015, p.3). Otro aspecto en común consiste en los beneficios que los empresarios esperan obtener al adoptar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, puesto que confluyen hacia el incremento de las utilidades, atracción de nuevos clientes, diferenciación de la competencia o la mejora en la calidad de sus productos y procesos (García Garnica & Hernández Foy, 2010).

Además de los determinantes anteriores, es necesario traer a colación la deducción efectuada por Sotelo & Durán (2015) de la investigación de García y Hernández (2010):

Se encontró una resistencia o desconocimiento de las empresas [de calzado de León, Guanajuato] hacia la RSE, en el primer caso principalmente por los costos que parece requerir, y en el segundo caso por la escasa o nula promoción que se hace a esta metodología (p.8).

### ***Los Actores Sociales y el Entorno, ¿hay un enfoque similar?***

Aunque las investigaciones de Sotelo & Durán (2015) y García & Hernández (2010) aplican técnicas de recolección de la información distintas —entrevistas semiestructuradas y encuestas—, una y otra convergen en la estipulación de los actores sociales más importantes para las empresas de calzado:

- a. Colaboradores: Una de las tendencias de estas empresas consiste en el manejo de una baja rotación de personal debido a la cordialidad y sentido de la responsabilidad que es transmitido hacia este colectivo, logrando una relación laboral que ha perdurado a lo largo del tiempo. En este panorama, son pocas las organizaciones que presentan una situación problemática: “*hay alta rotación de personal [con trabajadores] poco responsables y poco productivos*” (Sotelo & Durán, 2015, p.13).
- b. Clientes: Las pequeñas y medianas empresas se han caracterizado por establecer unos vínculos de confianza, camaradería y amistad con sus compradores ya que, ante la diversidad de clientela, se considera fructífero establecer una relación “*ganar-ganar*” (Sotelo & Durán, 2015).
- c. Comunidad: Además de las donaciones monetarias, algunas organizaciones realizan más de una acción con su comuni-

dad: “*apoyo con refrigerio a peregrinos, apoyo a la fundación Alzheimer o donación de saldos de zapatos a instituciones de asistencia social*” (Sotelo & Durán, 2015, p.13).

Al igual que en el contexto colombiano, no se expresó explícitamente el tema del compromiso ambiental y las acciones desarrolladas son básicas: mitigación del ruido, uso de insumos a base de agua, ahorro de energía y separación de desechos.

### ***¿Qué acciones adicionales se evidencian?***

El cumplimiento de las reglamentaciones públicas se consideró preponderante para las empresas de calzado mexicanas puesto que, al cumplir con las declaraciones fiscales, la inscripción de sus negocios ante las entidades de comercio, el pago de las prestaciones laborales y demás obligaciones tributarias garantizan una plena ejecución de sus actividades productivas, soslayando problemas que puedan terminar con las compañías (Sotelo & Durán, 2015; García & Hernández, 2010; Carrasco, 2015). Lo anterior, relacionado con la asunción de una óptica integradora de la RSE, es decir, justificando el desarrollo de este tipo de iniciativas en el cumplimiento de normas y políticas públicas establecidas por los organismos reguladores de la actividad económica.

Otra consideración es el aporte realizado por Carrasco (2015) quien después de ejecutar una investigación exploratoria, descriptiva y relacional en las empresas de calzado ecuatorianas sugiere la implementación de un balance social que tiene dos objetivos primordiales:

[En primera instancia] identificar los indicadores económicos, legales, éticos, ambientales y filantrópicos para optimizar los recursos y mejorar el crecimiento empresarial (...) [y, por otra parte,] elaborar un informe que le permita [a los

grupos de interés y a la comunidad en general] los resultados de los indicadores [empresariales] periódicamente y su incidencia en el crecimiento [empresarial].

### Contexto Internacional

#### *¿Qué acciones podrían replicarse en el contexto latinoamericano?*

La investigación de Chiu (2015) evidencia la implementación del Triple Bottom Line en las principales empresas del calzado deportivo que tienen antecedentes elaborando informes de Responsabilidad Social Empresarial. Este concepto “abarca la capacidad de la organización para enfocarse en [tres ámbitos]: económico, social y medioambiental; su puesta en práctica es un indicador de los valores fundamentales de la compañía” (p.6). Dentro de los principales hallazgos se observó que poner en práctica este concepto en las organizaciones es un proceso complejo —al incorporar medidas de índole ambiental y social, además de carecer de una unidad de medida común para cuantificar las tres dimensiones— y cuyos resultados no se observarán en el corto plazo; por lo cual, este tipo de herramientas deben estar motivadas por una conciencia ética, de tal manera que los beneficios fluyan naturalmente hacia todos los actores y coadyuven a una difusión clara de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial: transmitiendo confianza a todas aquellas partes interesadas en invertir en una empresa a partir de este criterio.

Por su parte, Kang & Hustvedt (2014) demostraron que las empresas que se comprometen con la comunidad local y se destacan por la transparencia de sus prácticas corporativas obtienen ciertas ventajas: aumentan el valor de la marca, fomentan la generación de confianza y actitud positiva, así como de una percepción positiva por parte de sus consumidores. Otro apunte destacado resaltó el “poder del consumidor”, ya que “*pueden jugar un papel importante en la conducción de las marcas de calzado para*

*ser más transparentes y responsables, recompensándolas con un valor agregado”* (p.307). No obstante, las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial deben modificarse de acuerdo con el contexto empresarial, pues todas las acciones “*no son igualmente efectivas en la construcción de relaciones entre la marca y sus consumidores”* (p.308).

Para terminar, Perry, Grilec Kauric, & Novak (2014) exaltan el enfoque que maneja una empresa croata de calzado al centrarse exclusivamente en un actor social: los colaboradores. El director de la organización objeto de estudio promueve el bienestar de sus empleados a través de capacitaciones, seminarios y otros motivadores intrínsecos como el incremento de sus salarios al permitirles “llevar el trabajo” a sus casas luego de finalizada su jornada laboral. En este contexto, las condiciones fructíferas de trabajo se han transformado en un medio esencial para atraer y retener a personal altamente calificado, aunque denota cierta preocupación que se termine justificando como una iniciativa de responsabilidad social el hecho de tener que trabajar incluso en sus hogares sin retribución adicional y complejizando el tipo de trabajo.

#### **A nivel global, ¿Qué interpretaciones existen en relación con la Responsabilidad Social Empresarial?**

Todas las investigaciones analizadas se enfocaron a resaltar los beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial a partir de una concepción económica y competitiva donde priman la rentabilidad, la imagen, la reputación empresarial y el cumplimiento de requisitos reglamentarios (García & Hernández, 2010; Chiu, 2015; Striedinger, 2014), dejando en segundo plano a la filantropía/ética/moral que, teóricamente, debería ser el factor esencial que motive a los empresarios a implementar actividades de este tipo. Lo anterior, conlleva a concluir que en el ámbito internacional —afortunadamente— predomina la implementación de teorías de RSE de carácter instrumental en el sector; es

decir, argumentadas en la generación de mayor rentabilidad. De igual manera, las repercusiones ambientales generadas por el sector calzado no se contemplaron en profundidad en estos estudios y, al determinar las acciones que emplean las compañías para mitigar estos impactos, se evidenciaron acciones básicas relacionadas con el reciclaje y manejo de residuos (Sepúlveda et al., 2013; Hurtado et al., 2015).

En segundo lugar, se evidencia que la tendencia en las propuestas metodológicas de estas investigaciones consistió en recolectar las opiniones del gerente o representante de las empresas de calzado (Perry et al., 2014; Sotelo & Durán, 2015). Aunque esta perspectiva tiene un grado de relevancia considerable, es necesario que futuros estudios modifiquen su enfoque hacia otros actores sociales y así contemplar su percepción sobre la implementación de las prácticas socialmente responsables, a la vez que se obtenga una mirada holística en relación con las dinámicas locales.

Finalmente, factores económicos como el costo pueden catalogarse como el principal subterfugio e impedimento para implementar actividades de Responsabilidad Social Empresarial, a partir de los resultados investigativos. En este sentido muchas de las actividades desarrolladas actualmente no generan un impacto trascendental, puesto que carecen de una estrategia explícita de ejecución a mediano y largo plazo (Hurtado et al., 2015; Carrasco, 2015). Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio propuesto recobra una gran relevancia al investigar de forma holística las interpretaciones del empresariado del sector a partir de la información recolectada tanto de la alta dirección como de actores sociales tan relevantes como los colaboradores.

## Metodología

La investigación se adelantó entre diciembre de 2017 y el primer cuatrimestre de 2018 siguiendo una metodología primordialmente de carácter cualitativo, caracterizada por compren-

der los fenómenos y explorarlos a partir de la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Es necesario resaltar que a partir de un muestreo por conveniencia, se escogieron como objeto de estudio tres organizaciones del sector calzado en Bogotá, estructuradas legalmente, con antigüedad mayor a quince años y cuyo reconocimiento en el mercado es importante hasta la fecha. Durante las primeras etapas de la investigación se tuvo como objetivo aproximarse a veinte empresas del sector, pero sólo las comentadas accedieron a participar en el estudio. Con el fin de cumplir criterios de tipo ético las empresas se enunciarán como Calzado Style, Birmanio y Shoess, sin que ello signifique una valoración de las mismas.

De igual manera, el instrumento de recolección de información seleccionado fue la entrevista semiestructurada tanto para la gerencia, como a sus colaboradores, a quienes se aplicó el cuestionario a través de grupos focales. Es de resaltar, este cuestionario fue evaluado a través de expertos temáticos, en aras que se asegurará la viabilidad del instrumento. Para el análisis de la información se empleó la técnica de análisis de contenido, buscando comprender las metáforas, términos y afirmaciones que cada uno de los actores enunció en su discurso.

En aras de ampliar la investigación —y teniendo en cuenta que los datos obtenidos en las entrevistas y grupos focales fueron muy concretos—, se examinó el Informe de RSE que hace parte de la base de datos de GRI en la única empresa del sector que emitió esta información para el año 2016-2017 y que se conocerá como Plataform & Leather. Por último, se debe señalar que en cada organización objeto de estudio se llevó a cabo un proceso de indagación en las páginas web para comprender mejor su contexto e iniciativas de RSE; con ello, también se cumplió con una labor de triangulación de información, que permite asegurar la fiabilidad en la información recolectada.



## Resultados

A continuación, se evidencian los resultados obtenidos tras la aplicación de las entrevistas a las tres organizaciones objeto de estudio:

Calzado Style es una organización colombiana que se creó hace veinte años y ha venido generando mayor posicionamiento en el mercado. Su estructura administrativa se inició por el deseo de generar ingresos como núcleo familiar y, hoy en día, esto se ha cristalizado en su gestión; no obstante, las dificultades económicas que enfrentan actualmente generan cierto retroceso en su producción y ventas.

Birmanio es una organización que se orienta hacia el calzado masculino, y se originó tras la situación de desempleo que presentaba en su momento uno de los hijos del creador. Actualmente, la organización se ha convertido en una marca reconocida de calzado de gama alta.

Por último, Shoess representa la empresa más antigua de las entrevistadas: lleva más de cien (100) años en el país e inicialmente surgió como un conglomerado de socios de una empresa del sector financiero y otras organizaciones del país. La principal característica de esta marca es el reconocimiento que posee en el mercado nacional y la baja rotación de los colaboradores, que generalmente se quedan en los puntos de venta desde su apertura. Aunque esta organización inicio orientada hacia la producción y comercialización de calzado masculino, se ha diversificado con líneas de ropa y también una propuesta de calzado orientada al género femenino.

En cuanto al concepto de RSE, Calzado Style lo define como una forma de cambiar la cultura respecto al personal y sus principales acciones se orientan hacia 1) la enseñanza a aquellos colaboradores que no cuentan con procesos de formación adecuados para laborar en la planta, 2) mantener estabilidad de este personal, 3) llevar a cabo una paga puntual, 3) el

desarrollo de ciertos eventos que promueven participación de ellos como cumpleaños y 4) el apoyo por parte de todos cuando se presentan calamidades domésticas. Por otra parte, los colaboradores enuncian que esta organización lleva a cabo una labor de donaciones.

En cuanto a iniciativas regulativas como certificados, guías o protocolos de RSE se afirmó que “sería interesante contar con ellos”, ya que para el entrevistado a la fecha no existen. Finalmente, la empresa se visibiliza preocupándose por sus colaboradores, esencialmente trabajando para el mejoramiento de su índole personal.

Para Birmanio, la RSE hace referencia a “cumplirles a los colaboradores, con los reglamentos que se imponen para que ellos se encuentren bien y de manera legal”. En relación con las acciones socialmente responsables desarrolladas, “no se han podido llevar a cabo muchas actividades por la situación económica actual”; sin embargo, se identificó que una acción de RSE es “mantener al cliente a gusto con los modelos ofrecidos por parte de las empresas y generando estilos innovadores”. En la actualidad, no se documentan acciones de RSE y se desconocen iniciativas regulativas en este sentido. Por otro lado, de acuerdo al discurso del entrevistado en el futuro se espera tener la oportunidad de implementar reglamentos que incluyan la afiliación a Administradora de Riesgos Laborales –ARL– y el cumplimiento de toda la seguridad laboral para el trabajador.

Por último, la empresa Shoess define la RSE como una herramienta de protección a los colaboradores, brindándoles todo lo relacionado con afiliaciones y prestaciones sociales. Se menciona que la empresa no tiene un gran impacto en cuanto a la RSE, ya que debe seguir los lineamientos generales de la marca; sin embargo, entre las iniciativas que se mencionan esta: velar por la seguridad y empleabilidad de su familia de la mano con hacer sentir cómodo al cliente, atendiéndole lo mejor posible, velando porque se sienta cómodo con la prenda

y comunicándole estrategias del cuidado de la misma. Los entrevistados manifestaron que no poseen documentación relacionada con la RSE y tampoco conocen iniciativas regulativas al respecto. A futuro perciben que ésta práctica se desarrollará a partir de las directrices de la marca, pues éstas son “la principal barrera para iniciar cualquier acción”.

Entre los discursos emitidos por los colaboradores, es común que se defina la RSE como “una actividad de integración con actores sociales como colaboradores, patrocinadores y proveedores, beneficiando a todos”. De igual manera, se reconoce que los orígenes de dichas acciones parten de los beneficios que las empresas han obtenido a través del tiempo y las ideas de que los empleados han manifestado con anterioridad. Por otro lado, los beneficios percibidos al efectuar acciones de RSE se enfocan en una mayor tranquilidad para los colaboradores en el clima laboral. Se reconoce la inexistencia de documentación orientada a la RSE y se enuncia que muy pocas empresas del sector llevan a cabo acciones que propendan la puesta en marcha de donaciones con ciertas comunidades vulnerables.

La siguiente etapa de la investigación examinó el Informe GRI emitido por Plataform & Leather. Esta organización fue creada hace 19 años y, a través del tiempo, pudo consolidar su canal de distribución y construir su planta de producción en Cali, cuentan actualmente con la certificación de calidad ISO 9001:2000 y desde hace tres años exportan a Estados Unidos sus productos. Su principal nicho de mercado es el calzado deportivo y hace cinco años, se vincularon con un grupo empresarial que lleva a cabo operaciones en América Latina, en aras de expandir sus mercados.

El concepto de RSE que emite la organización se asocia con la sostenibilidad, asociado con “la búsqueda de trascender en el tiempo a partir del valor compartido, asegurando la viabilidad y permanencia del negocio”. A través

de la página web de la organización se percibe una preocupación por impactar positivamente a todos los actores sociales, dando una mayor relevancia a:

- Clientes: Ofreciendo productos accesibles y de buena calidad.
- Comunidad: asociándola con el concepto de ONG y el tema ambiental.
- Empleados: a través del desarrollo de acciones que promuevan su crecimiento integral.
- Proveedores: manteniendo las relaciones basadas en la confianza.
- Organismos gremiales y gubernamentales: dando respuesta a los principios de ética.

Sus acciones específicas se enfocan en:

- Panorama medioambiental: La empresa identifica como principal acción haber reducido el consumo de agua al 5% en el último año y desde hace seis años, mide el impacto en la huella de carbono, convirtiéndose en la primera empresa del sector en Latinoamérica que lleva a cabo este tipo de acciones. No obstante, un aspecto negativo es el incremento en la generación de residuos peligrosos.
- Empleados: Se llevan a cabo programas de atracción, retención, formación y capacitación (identificándose el otorgamiento de auxilios educativos a nivel pregradual y posgradual), bienestar laboral, derechos laborales, seguridad y salud en el trabajo y respeto a la diversidad. Sin embargo, la mayoría de acciones enunciadas se enfocan específicamente en capacitación y algunos de estos programas no se describen con metas, estrategias y actividades propias.
- Organismos gremiales y gubernamentales: Se desarrollan programas comunitarios que de manera documentada se traducen en el cumplimiento de su compromiso ético acotado a la Implementación

del Sistema de Comunicación Corporativa. Además, existen iniciativas contra la corrupción, pero no se amplía la información con respecto a los instrumentos y herramientas que la empresa emplea con este fin.

Por otro lado, la organización realizó acciones tales como:

- El envío de contenedores con 1.885 kits de mercado, 1.359 kits de aseo, 30.000 litros de agua y medicamentos, para las familias damnificadas en el terremoto de Manabí, Ecuador. Estos elementos fueron recolectados por colaboradores, proveedores, clientes, gremios y empresas del sector.
- La empresa se vinculó en navidad con la campaña Zapatitos, donando tres sillas de ruedas y 520 sonrisas representadas en calzado escolar para los niños pertenecientes a la Fundación de Discapacitados de la región. Estas donaciones fueron llevadas a cabo con acompañamiento de colaboradores, familias, amigos y clientes.
- Se articuló con la Fundación Pies Descalzos para la donación de calzado a niños, además de un programa de intervención comunitaria en Medellín, asociándose con una organización de carácter religioso y promoviendo el deporte infantil.
- Clientes: La empresa lanzó una campaña publicitaria que conllevaba un concurso donde se promovía el uso de disfraces creativos y originales en el mes de octubre. En otro momento, se realizó un sorteo entre sus clientes de diversos premios: viajes, motos, bicicletas, celulares y computadores. Este tipo de acciones son documentadas en la página web y en el Informe GRI.

La principal Iniciativa regulativa que sigue la organización es el Pacto Global, citándolo continuamente en su informe y página web, además de seguir algunos lineamientos de Sus-

tainability Accounting Standards Board, que es una junta independiente de los Estados Unidos responsable de producir, ratificar y evaluar las normas que producen.

El proceso de elección de actores sociales siguió los lineamientos de la Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000. Además, cumplen con la Ley 3024 de 2015 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Resolución 933 de 21 de abril de 2008 que busca el cumplimiento con el reglamento técnico sobre etiquetado de calzado.

A futuro la dirección de la empresa percibe una preocupación acerca del ingreso de calzado de origen asiático, al incidir en un decrecimiento actual de las ventas. Para contrarrestar estos fenómenos, esperan desarrollar planes de acción orientados a conocer el servicio al cliente, ampliar las alianzas con el sector público, constituyendo estrategias regionales que promuevan el desarrollo, vincular en mayor medida los resultados de desempeño de los colaboradores con las finanzas de la empresa, implementar paneles solares, aumentar en 15% la cantidad de residuos reciclados y generar mayor aprovechamiento de los residuos.

### *Análisis de resultados*

Esta investigación y las interpretaciones obtenidas son un aporte relevante para los empresarios del sector y coadyuvan al mejoramiento de sus prácticas organizacionales ya que, como lo ha identificado la Cámara de Comercio (2015), son pocas las investigaciones que se circunscriben al clúster de cuero, calzado y marroquinería. Además, se presenta poca inversión en innovación, detalle contrapuesto con la vocación exportadora que esta actividad posee y el lugar estratégico que ha venido desempeñando como parte del Programa de Transformación Productiva.

El discurso de Calzado Style se posiciona en mayor medida en una perspectiva instrumen-

tal de la RSE, ya que sus iniciativas tienden al posicionamiento económico interno de la empresa y el cumplimiento de la ley, aunque las acciones como la celebración de cumpleaños, la realización de donaciones o la preocupación por el bienestar general en situaciones de calamidad, van más allá de la obligación que posee la empresa. En este sentido, el principal actor al que se orienta la RSE son sus colaboradores. Así mismo, estos actores desconocen iniciativas regulativas de RSE y evidencian limitaciones en su aplicación. En prospectiva, la organización no identifica un avance contrario al de la óptica teórica instrumental, no obstante, sería interesante para el desarrollo de la organización llevar a cabo un avance orientado hacia la perspectiva integradora, de tal forma que se lleven a cabo más actividades de Responsabilidad Social Empresarial.

El discurso de Birmanio se enfoca en la óptica teórica instrumental, en particular, en cumplimiento de los beneficios legales con respecto a los colaboradores de la empresa. Los únicos actores sociales beneficiados por las prácticas de RSE de la empresa son los colaboradores a nivel interno y los clientes en cuanto a la satisfacción de sus necesidades. Se destaca el desconocimiento de iniciativas regulativas de RSE y, derivado de ello cierta confusión en relación con el concepto, así mismo, tampoco la empresa documenta este tipo de información. Adicionalmente, está es la organización que presenta menos proactividad a la hora de realizar este tipo de acciones. Finalmente, la empresa sólo sintetiza una mirada de la RSE relacionada con la ley, más allá de ello no justifica la realización de otro tipo de acciones, aspecto que se convierte en un limitante.

El discurso de Shoess manifiesta en su discurso primordialmente un enfoque de carácter integrador, desarrollando iniciativas tendientes al cumplimiento de la ley con respecto a los colaboradores, aunque aspectos como la preocupación por la comodidad de los clientes pertenecen más a una visión instrumental. Por

otra parte, la empresa lleva a cabo un accionar socialmente responsable bastante limitado al desconocer iniciativas regulativas y no efectuar estrategias de documentación y comunicación de las acciones que ejecuta. En el futuro la organización tiende a profundizar las acciones de RSE bajo la óptica instrumental, teniendo en cuenta los posibles avances que tenga la marca y su posicionamiento.

Cabe resaltar, los empleados de las tres organizaciones asumen la RSE como una actividad de integración con actores sociales como colaboradores, patrocinadores y proveedores, beneficiando a todos. A su vez, reconocen que el origen de dichas acciones tienen en cuenta los beneficios que las empresas han obtenido a través del tiempo y las ideas de los colaboradores anteriores. Por otro lado, se identifican como beneficios de las acciones de RSE que lleva a cabo la empresa mayor tranquilidad para los colaboradores en el clima laboral. Así mismo, se reconoce la inexistencia de documentación orientada a la RSE y se enuncia que muy pocas empresas del sector calzado en el mercado llevan a cabo acciones que propendan por hacer donaciones con ciertas comunidades vulnerables.

La última empresa analizada Plataform & Leather se destaca como el principal referente documentado de RSE en empresas de calzado en el país. La perspectiva teórica en la que se posiciona este discurso obedece en gran medida a la óptica instrumental, al llevar a cabo iniciativas que propenden por la sostenibilidad económica a través del tiempo. De acuerdo con la información que emite, se da mayor prevalencia tanto a los colaboradores a partir de iniciativas como la reducción del ausentismo como a los clientes, a través de la búsqueda de un modelo de segmentación de canales que facilite la comunicación. Estos aspectos limitan el abordaje que se hace al interactuar con la comunidad y de los impactos ambientales que tiene la organización, los cuales pueden ser bastante críticos. Aunque la óptica instrumental se refleja en la realización de campañas publicitarias, se

evidencia la presencia de acciones con sentido ético y moral que son financiadas por sus empleados, clientes o sus competidores, aspecto que afianza la mirada estratégica que sobre el tema ostenta la organización.

Plataform & Leather, derivado de su posicionamiento en el contexto internacional, posee un mayor conocimiento acerca de iniciativas regulativas, aspecto opuesto a lo que sucede en la mayoría del sector. La visión de la organización se enfoca en afrontar sus retos actuales, pero no hay indicios sobre futuras acciones relacionadas con prácticas socialmente responsables que cumplan con otro tipo de visiones por parte de ella y, que por ende, signifiquen impactos más significativos con el planeta y la sociedad.

## Conclusiones

El sector calzado es de gran relevancia en el ámbito nacional e internacional. A nivel global tiene un crecimiento constante y a nivel interno representa uno de los más competitivos en el país, teniendo la capacidad de convertirse en un renglón relevante para las exportaciones nacionales y representando posibilidades de crecimiento económico si se llevan a cabo estrategias adecuadas en el marco de los TLC. Así mismo, este sector puede conducir al desarrollo de las regiones del país, en especial de Bogotá, al poseer un mayor acceso a mercados internacionales al interior de la cadena del cuero y generar impactos positivos directos a través de la empleabilidad. Por consiguiente, se requiere de un marco regulatorio de mayor especialización y que procure reducir factores negativos como el incumplimiento de la regulación ambiental por parte de la curtiembres.

En cuanto a la producción académica nacional analizada, este campo del conocimiento se ha indagado de forma exigua, convirtiéndose a esta investigación en un estudio pionero en la ciudad de Bogotá hasta la actualidad. Algunos de los inconvenientes encontrados durante la investigación pueden equipararse a los afrontados

por otros investigadores: las organizaciones del sector carecen de una gestión sistematizada que pueda dar respuesta a las necesidades en cuanto a búsqueda de información se refiere; además de evidenciarse una fuerte creencia que la RSE se enfoca, en mayor instancia, al beneficio de los empleados.

La producción intelectual proveniente de México y Ecuador permitió constatar que la mayoría de las empresas del sector de calzado en el país aplican acciones socialmente responsables a partir de una perspectiva instrumental, desconocen las iniciativas regulativas y, en cuanto a los organismos reguladores de estas actividades, son pocos los esfuerzos para integrar una adecuada visión de la RSE en la filosofía del negocio, conllevando a una baja proactividad social.

Es de resaltar, la antigüedad de las empresas tomadas como caso de estudio permitieron un conocimiento acerca del estado actual de la RSE en el sector calzado de Bogotá. También, la aproximación metodológica que integró las percepciones de diversos actores sociales y que se reafirmó a través del análisis del informe GRI se consideran una fortaleza del estudio. En este sentido, para futuros estudios comparativos en el sector se recomienda desarrollar una aproximación con los propietarios de la empresa y organismos reguladores de esta actividad ya que permitiría obtener un punto de vista que contraste con las percepciones de las organizaciones. Aunque en esta investigación se planteó hacer esta aproximación, no fue posible llevar a cabo dichos encuentros con representantes de los organismos gremiales y entes gubernamentales.

El estudio evidenció que la teoría de RSE predominante, en las empresas objeto de estudio, es la instrumental, fundamentada en la ejecución de acciones ligadas a evitar sanciones de tipo legal o perder cuota de mercado. De igual forma, la triangulación de la información constató que no hay una plétora de acciones de

RSE que sean documentadas debido a que la mayoría de las empresas posee un tamaño limitado y, ante el ingreso masivo de importaciones asiáticas, su enfoque se encamina más hacia la generación de rentabilidad.

La sensibilización, capacitación y conocimiento de las bondades de la Responsabilidad Social Empresarial es un reto para la academia, los entes gubernamentales y organismos gremiales: aunque en la actualidad el clúster de calzado, cuero y marroquinería genera ini-

ciativas para incrementar la competitividad de los empresarios, no se evidencian propuestas relacionadas con la RSE. Mediante la consecución de estos postulados, se considera posible que las empresas se articulen apropiadamente con los actores externos de la organización, al comprender que sus actividades poseen efectos directos —especialmente en el ámbito ambiental— que requieren ser mermados a través de un enfoque organizacional en el cual el empresario contribuya positivamente a todos los actores inmersos en el tejido social.

## Referencias

- ACICAM. (Abril de 2017). *¿Cómo va el Sector? Enero a Abril de 2017*. Obtenido de Sección de Informes Sectoriales: <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjD3fy3htbXAhWERN8KHbitAKEQFggqMAE&url=http%3A%2F%2Facicam.org%2Fcomo-va-el-sector%3Fdownload%3D259%253Aabril-2017%26start%3D20&usg=AOvVaw0g1B6z-wfp2t-48cUFT-Xm>
- Cámara de Comercio. (2007). *Biblioteca Digital*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2017, de Impacto del TLC en Bogotá-Cundinamarca: La Cadena de Cuero-Calzado: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/2940>
- Cámara de Comercio. (2015). *Iniciativas de Clúster*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2017, de Iniciativa de Cluster de Cuero, Calzado y Marroquinería: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13836>
- Carrasco Paz, R. I. (Mayo de 2015). *La Responsabilidad Social Empresarial y el Crecimiento Empresarial del Sector Calzado de la Zona de Planificación 3*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2017, de Repositorio Institucional Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/17533>
- Chiu, J. (June de 2015). *The Influences of the Triple Bottom Line within the Athletic Footwear Industry*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2017, de California Polytechnic State University: <http://digitalcommons.calpoly.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1128&context=matesp>
- Cramer, J. (Febrero de 2008). *Organising Corporate Social Responsibility in International Product Chains*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017, de Journal of Cleaner Production Vol. 16: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652607000340>
- Cruz, J. (Diciembre de 2009). *The Impact of Corporate Social Responsibility in Supply Chain Management*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017, de Decision Support Systems Vol. 48: [https://www.researchgate.net/publication/222379141\\_The\\_impact\\_of\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_supply\\_chain\\_management\\_Multicriteria\\_decision-making\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/222379141_The_impact_of_corporate_social_responsibility_in_supply_chain_management_Multicriteria_decision-making_approach)
- DANE. (2018). *Centro de Investigaciones*. Recuperado el 30 de Abril de 2018, de Boletín Técnico PIB Trimestral de Bogotá: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol\\_PIB\\_Bta\\_IV\\_trim\\_17.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_IV_trim_17.pdf)
- DANE. (Julio de 2018). *Centro de Investigaciones*. Recuperado el 11 de Julio de 2018, de Boletín Técnico de Exportaciones: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol\\_exp\\_may18.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_may18.pdf)
- García Garnica, A., & Hernández Foy, J. (2010). *Responsabilidad Social Corporativa: El Caso de Algunas Empresas de la Industria del Calzado en Guanajuato*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de Memorias del Congreso SINCO 2010: [https://www.researchgate.net/profile/Alejandro\\_Garnica/publication/287206243\\_Responsabilidad\\_Social\\_Corporativa\\_el\\_caso\\_de\\_algunas\\_empresas\\_de\\_la\\_industria\\_del\\_calzado\\_en\\_Guanajuato\\_Mexico/links/567338c908ace7a4274378ae/Responsabilidad-Social-Corporativa-](https://www.researchgate.net/profile/Alejandro_Garnica/publication/287206243_Responsabilidad_Social_Corporativa_el_caso_de_algunas_empresas_de_la_industria_del_calzado_en_Guanajuato_Mexico/links/567338c908ace7a4274378ae/Responsabilidad-Social-Corporativa-)

- Goering, G. (Junio de 2012). *Corporate Social Responsibility and Marketing Channel Coordination*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017, de Research in Economics Production Vol.66:  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090944311000482>
- Harwood, I., Humby, S., & Harwood, A. (Agosto de 2011). *On the Resilience of Corporate Social Responsibility*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017, de European Management Journal Vol. 29:  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237311000247>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw Hill. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Hurtado Riateguí, G., Nossa Duque, M., & Mora, J. (Enero de 2015). *Estudio del Clúster de Restrepo, hacia la Competitividad y Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de Repositorio Institucional Politécnico GranColombiano: <http://repository.poligran.edu.co/handle/10823/589>
- Kang, J., & Hustvedt, G. (8 de Agosto de 2014). *The Contribution of Perceived Labor Transparency and Perceived Corporate Giving to Brand Equity in the Footwear Industry*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2017, de Clothing and Textiles Research Journal Vol. 32: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0887302X14546186>
- Mundim Pena, R. P. (2004). *Ética y Estrategia en un Marco Teórico Referencial de la Ética de Negocios*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de Revista de Administração Contemporânea. Edición Especial.: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v8nspe/v8nespa12.pdf>
- Ni, D., & Li, K. (Agosto de 2012). *A Game-theoretic Analysis of Social Responsibility Conduct in Two-Echelon Supply Chains*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017, de International Journal of Production Economics Vol. 138: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527312001478>
- Perry, P., Grilec Kauric, A., & Novak, I. (Diciembre de 2014). *Corporate Social Responsibility in Fashion Supply Chains: People and Knowledge in the Croatian Footwear Industry (Case Study)*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2017, de Conference: 8th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 4th Eastern European ESD Conference: Building Resilient Economy, Zagreb, Croatia: [https://www.researchgate.net/publication/269809883\\_CORPORATE\\_SOCIAL\\_RESPONSIBILITY\\_IN\\_FASHION\\_SUPPLY\\_CHAINS\\_PEOPLE\\_AND\\_KNOWLEDGE\\_IN\\_THE\\_CROATIAN\\_FOOTWEAR\\_INDUSTRY\\_CASE\\_STUDY](https://www.researchgate.net/publication/269809883_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_IN_FASHION_SUPPLY_CHAINS_PEOPLE_AND_KNOWLEDGE_IN_THE_CROATIAN_FOOTWEAR_INDUSTRY_CASE_STUDY)
- Portafolio. (9 de Febrero de 2017). *Producción de Calzado Muestra un Crecimiento Importante*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2017, de Sección Negocios: <http://www.portafolio.co/negocios/produccion-de-calzado-aumento-en-2017-503271>
- Procolombia. (2017). *Programa de Transformación Productiva*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2017, de Categoría Cuero, Calzado y Marroquinería: <https://www.ptp.com.co/contenido/categoria.aspx?catID=782>
- Programa de Transformación Productiva. (Agosto de 2013). *Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una Respuesta para la Transformación Productiva*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de Documentos Fiducoldex: [https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA\\_VF.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA_VF.pdf)
- Sepúlveda Chaverra, J. D., Quintero Barrios, I., Lizcano Montoya, T., & Díaz Pineda, E. (14 de Mayo de 2013). *Perfil de Responsabilidad Social Empresarial del Sector de Calzado de la ciudad de Bucaramanga*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de Revista Virtual Universidad Católica del Norte. Núm 39.: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/437>
- Sotelo Barroso, J. J., & Durán González, M. S. (7,8 y 9 de Octubre de 2015). *La Actitud de Empresarios y Directivos Hacia la Responsabilidad Social Empresarial en MiPymes del Calzado de León, Gto*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/12.05.pdf>

Striedinger Meléndez, J. E. (7 de Julio de 2014). *Responsabilidad Social Para las Pymes Sector Calzado Bajo la Norma ISO-26000*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2017, de Repositorio Institucional Universidad Militar Nueva Granada: <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12359>

## Anexos:

### *Guía de entrevista para los gerentes*

Buenos días, agradezco en primer lugar la oportunidad de desarrollar esta entrevista teniendo en cuenta los aportes de ella para el desarrollo de la investigación: “Responsabilidad Social Empresarial en el sector calzado: Interpretaciones del empresariado y los colaboradores en Bogotá”. Igualmente, le solicito la mayor objetividad en sus respuestas, puede estar seguro que se guardará total confidencialidad en la información entregada y si en cualquier momento desea puede interrumpirme. Finalmente, me gustaría conocer si permite que esta entrevista sea grabada, dicha grabación tiene como objetivo facilitar el análisis de la información y será empleada únicamente con fines académicos.

Nombre:

Cargo que desempeña:

Número de empleados de la organización:

1. En primer lugar, me gustaría que brevemente me comente ¿Cómo surgió la organización? ¿Qué transformaciones ha tenido recientemente?
2. A partir de su experticia, ¿Qué entiende por RSE?
3. Desde su punto de vista, ¿la empresa es socialmente responsable? ¿por qué considera ello?
4. ¿Cómo se originaron las principales iniciativas de RSE que lleva a cabo la empresa?
5. ¿A qué actores sociales se enfocan estas iniciativas? En este sentido, ¿Qué otros actores podrían incluir la organización como parte de la RSE? ¿Cuáles son las limitaciones para no incluirlos en la actualidad?
6. ¿Qué iniciativas regulativas (certificaciones, guías, protocolos) de RSE identifica actualmente? A partir de su experiencia ¿Qué aportes tienen dichas certificaciones en relación con las acciones de RSE que lleva a cabo la empresa?
7. Hoy por hoy, ¿la organización posee documentación que soporte las acciones de RSE que lleva a cabo? si la respuesta es positiva ¿Qué tipo de documentación es?, ¿Quién tiene acceso a ella? /si la respuesta es negativa ¿por qué no se documenta esta clase de iniciativas?
8. ¿Existe un encargado al interior de la organización cuyas funciones se orienten a efectuar seguimiento de las acciones de RSE? Por otro lado, ¿Qué recursos le ofrece la organización para desempeñar estas funciones? En el sentido anterior, ¿Existe un rubro asignado a las acciones de RSE que ejecuta la empresa?
9. ¿Cómo visualiza el desarrollo de la RSE en la organización? En prospectiva, ¿qué cree que sucederá con la RSE en el sector?



### *Guía grupos focales de los colaboradores*

Buenos días, agradezco en primer lugar la oportunidad de desarrollar esta entrevista teniendo en cuenta los aportes de ella para el desarrollo de la investigación: “Responsabilidad Social Empresarial en el sector calzado: Interpretaciones del empresariado y los colaboradores en Bogotá”. Igualmente, le solicito la mayor objetividad en sus respuestas, puede estar seguro que se guardará total confidencialidad en la información entregada y si en cualquier momento desea puede interrumpirme. Finalmente, me gustaría conocer si permite que esta entrevista sea grabada, dicha grabación tiene como objetivo facilitar el análisis de la información y será empleada únicamente con fines académicos.

Nombres:

Cargos que desempeñan en la organización:

Tiempo de permanencia en el cargo:

1. En primer lugar, me gustaría escuchar, ¿cómo llegaron a trabajar en la empresa?
2. Por otro lado, ¿Han escuchado el concepto de RSE? de ser así, ¿desde su punto de vista, a qué se refiere la RSE? (si no conocen la RSE explicar brevemente el concepto enunciando que la RSE busca generar impactos positivos que tiene la organización en los colaboradores, clientes, proveedores, propietarios, clientes, el ambiente, etc.)
3. Según su experiencia personal, ¿el hotel es socialmente responsable? ¿por qué si/no?
4. ¿Cómo se originaron las principales iniciativas de RSE que lleva a cabo la empresa?
4. ¿A qué actores sociales se enfocan estas iniciativas? En este sentido, ¿Qué otros actores podrían incluir la organización como parte de la RSE? Desde sus puntos de vista ¿Cuáles son las limitaciones para no incluirlos en la actualidad?
5. ¿Qué documentación conocen que la organización posee para guiar el desarrollo de acciones de RSE? Si existe, ¿Con que finalidad ustedes han tenido acceso a ella?
6. Por otro lado, ¿Quién es el encargado de orientar este tipo de acciones al interior de la organización? ¿Conocen con qué recursos cuenta esta persona para efectuar dichas funciones?
7. Finalmente, ¿cómo visualizan el desarrollo de la RSE en la empresa?