

**CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

DIXIE JULIETH PARRA DÍAZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

BUCARAMANGA

2013

**CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

DIXIE JULIETH PARRA DÍAZ

Director:

JORGE ELIÉCER FIGUEROA VARGAS

Ingeniero Industrial

Magíster en Administración de Empresas

Codirectora:

YADI MERCEDES CHAPARRO ROJAS

Ingeniera Industrial

Especialista en Alta Gerencia

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

BUCARAMANGA

2013

DEDICATORIA

A Dios, por sobre todas las cosas, y por los padres que tengo los cuales me dieron la oportunidad de vivir y de cumplir mi sueño.

A mi Mamá Nidia Díaz Correa, por estar siempre allí, por su apoyo incondicional y por su sabiduría para orientarme.

A mi Papá William Parra Joya, por darme todo en la vida, por estar siempre presente y por apoyarme en todas mis metas.

A mi hermana Diana Marcela Parra Díaz, que de alguna manera en el transcurrir de mis estudios me apoyo incondicionalmente.

A mi novio Andrés Eduardo Estupiñan Eugenio, por creer en mí, por darme fuerza y mucha paciencia para lograr éste sueño.

Con éste logro alcanzado en ésta etapa de mi vida, y con el apoyo de mi hermosa familia, es para mí satisfacción personal y profesional creer de que con dedicación y esmero lo que uno se propone se puede lograr, sobre todo cuando hay apoyo, paciencia, humildad, buena voluntad y amor por lo que hacemos.

AGRADECIMIENTOS

Al grupo de profesionales Jorge Eliécer Figueroa Vargas, Yadi Mercedes Chaparro Rojas, quienes creyeron en mí y aportaron sus conocimientos para la realización de éste proyecto.

Especialmente a la ingeniera Yadi Mercedes Chaparro Rojas, por la disponibilidad de tiempo, por sus consejos los cuales aportaron de manera significativa a mi desempeño como profesional, por exigirme ver más allá de lo normal y por orientarme en todo momento.

A cada uno de los miembros de Strategika Ltda, quienes aportaron su granito de arena en la ejecución del proyecto.

Y finalmente a todas las empresas que aportaron información para con el proyecto.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	21
1. OBJETIVOS.....	25
1.1. Objetivo General.....	25
1.2. Objetivos Específicos	25
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	26
2.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	26
2.2. MISIÓN	26
2.3. VISIÓN 2017	27
2.4. MEGA	27
2.5. SERVICIOS OFRECIDOS	27
2.6. MAPA DE PROCESOS	28
2.7. ANÁLISIS INTERNO	30
3. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	35
3.1. JUSTIFICACIÓN	35
3.2. METODOLOGÍA PARA EVALUAR EL ESTADO ACTUAL DE LA RSE.....	40
4. ESTADO DEL ARTE	57
5. DIAGNÓSTICO	66
5.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y FUENTES DE DATOS	66
5.1.1. Diseño de la investigación.....	66
5.1.2. Fuentes de datos.....	67
5.1.3. Procedimiento de recolección de datos.....	68
5.1.4. Definición de la muestra.....	69
5.1.5. Análisis de resultados	71
5.1.6. Conclusiones de la investigación - encuesta.....	84
5.1.7. Análisis de metodologías de responsabilidad social empresarial	85
5.1.8. Criterio de Selección.....	85

5.1.9. Identificación y descripción de la lógica de modelos de RSE	86
5.1.10. Identificación de los componentes relacionados en las metodologías que aporten al modelo y a los instrumentos a diseñar de RSE	118
6. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.	126
7. VALIDACIÓN DE EXPERTOS	129
8. CONCLUSIONES	132
9. RECOMENDACIONES	133
10. BIBLIOGRAFÍA.....	134
ANEXOS.....	136

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Potencial billonario de negocios sostenibles	22
Tabla 2. Tabla de cumplimiento de objetivos. Elaboración propia.	23
Tabla 3. Fortalezas y debilidades del proceso gestión gerencial	30
Tabla 4. Fortalezas y debilidades del proceso gestión comercial	31
Tabla 5. Fortalezas y debilidades del proceso gestión del servicio.....	32
Tabla 6. Fortalezas y debilidades del proceso gestión administrativa y financiera	33
Tabla 7. Fortalezas y debilidades del proceso gestión integrada.....	34
Tabla 8: Las 10 empresas que más bienestar generan en Colombia en el 2011 ..	39
Tabla 10: Líderes mundiales en Capitalismo sostenible	48
Tabla 9: Empresas Colombianas comprometidas con la Responsabilidad Social .	47
Tabla 11. Tipos de Stakeholders	60
Tabla 12. Líneas de interés del modelo RC en las pymes Españolas	91
Tabla 13. Modelo de gestión de RSE - Strategika (Etapas, procedimientos y herramientas).....	128

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfico 1. Mapa de procesos Strategika.....	29
Gráfico 2. Número de clientes Strategika en los últimos años Vs clientes que se mantienen año a año	32
Grafico 3: Empresas que cuentan con una política en RSE	36
Gráfico 4: Metodología de la Investigación Científica	44
Grafico 5: Certificaciones y sistemas de gestión.....	51
Gráfico 6. Entrevista. Pregunta No.1 Elaboración propia.....	71
Gráfico 7. Entrevista. Pregunta No.2 Elaboración propia.....	72
Gráfico 8. Entrevista. Pregunta No.3 Elaboración propia.....	73
Gráfico 9. Entrevista. Pregunta No.4 Elaboración propia.....	74
Gráfico 10. Entrevista. Pregunta No.5 Elaboración propia.....	74
Gráfico 11. Entrevista. Pregunta No.6 Elaboración propia.....	75
Gráfico 12. Entrevista. Pregunta No.8 Elaboración propia.....	77
Gráfico 13. Entrevista. Pregunta No.9 Elaboración propia.....	78
Gráfico 14. Entrevista. Pregunta No.10 Elaboración propia.....	78
Gráfico 15. Entrevista. Pregunta No.11 Elaboración propia.....	79
Gráfico 16. Entrevista. Pregunta No.13 Elaboración propia.....	80
Gráfico 17. Entrevista. Pregunta No.14 Elaboración propia.....	80
Gráfico 18. Entrevista. Pregunta No.15 Elaboración propia.....	81
Gráfico 19. Entrevista. Pregunta No.16 Elaboración propia.....	81
Gráfico 20. Entrevista. Pregunta No.17 Elaboración propia.....	83
Gráfico 21. Entrevista. Pregunta No.18 Elaboración propia.....	83
Gráfico 22. Entrevista. Pregunta No.19 Elaboración propia.....	84
Gráfico 23. Modelo RSE de FOMIN.....	87
Gráfico 24. Modelo RSE del manual de RSE para pymes Chilenas	89
Gráfico 25. Modelo del manual de primeros pasos RSE Uruguayo	95
Gráfico 26. Modelo guía de primeros pasos Argentina	96
Gráfico 27. Modelo diagnóstico de RSE en pymes Navarras	98
Gráfico 28. Modelo para implementar planes de actuación de RSE en pymes Navarras	100
Gráfico 29. Modelo de mejora continua en RSE España. Xertatu:adi.....	101
Gráfica 30. Fases de multilocalización buenas prácticas en RSC España	104
Gráfico 31. Modelo de RS de IAAG España	105
Gráfico 32. Modelo de RSE de IZAITE España	106

<i>Gráfico 33. Plan de RSE de la Cruz Roja España</i>	<i>108</i>
<i>Gráfico 34. Modelo de RSE México</i>	<i>110</i>
<i>Gráfico 35. Modelo de RSE Comprometerse Colombia.....</i>	<i>111</i>
<i>Gráfico 36. Guía de RS para las pymes España</i>	<i>112</i>
<i>Gráfico 37. Guía de la mejora y la implantación de la RSE en las pymes España</i>	<i>113</i>
<i>Gráfico 38. Modelo para la consultoría ComprometerRSE Colombia</i>	<i>115</i>
<i>Gráfico 39. Modelo RS para pymes España.....</i>	<i>117</i>
<i>Gráfico 40. Modelo de gestión de RSE – Strategika Ltda.....</i>	<i>126</i>

LISTA DE ANEXOS

<i>Anexo a. Encuesta, identificación de prácticas en RSE.....</i>	<i>136</i>
<i>Anexo b. Listado de empresas a diagnosticar</i>	<i>142</i>
<i>Anexo c. Metodología de RSE de STRATEGIKA</i>	<i>144</i>
<i>Anexo d. Instrumentos fase uno de la Metodología de RSE de STRATEGIKA ...</i>	<i>159</i>
<i>Anexo e. Instrumentos fase dos de la Metodología de RSE de STRATEGIKA ..</i>	<i>162</i>
<i>Anexo f. Instrumentos fase cuatro de la Metodología de RSE de STRATEGIKA</i>	<i>166</i>
<i>Anexo g. Perfil de expertos en Responsabilidad Social Empresarial.....</i>	<i>168</i>
<i>Anexo h. Acta de reunión validación de metodología e instrumentos.....</i>	<i>171</i>

GLOSARIO

AA 1000: Es una norma publicada en 1999 por el “Instituto for Social and Ethical Accountability” bajo el nombre de *AccountAbility*. Este estándar para procesos abarca el modo en que se realizan los informes y memorias de gestión social de una empresa, e incluye una serie de principios básicos para fomentar un alto nivel de transparencia y diálogo con los stakeholders.

ACCIÓN SOCIAL: Dedicación de recursos empresariales, generalmente dinero o bienes de cualquier tipo, a proyectos de desarrollo social y de apoyo a colectivos desfavorecidos.

BALANCE SOCIAL: El esfuerzo de una organización por describir en informes internos y externos cuantos datos sean posibles sobre los beneficios y costos que la actividad empresarial acarrea o puede acarrear a la sociedad en un periodo determinado.

BENCHMARKING: Técnicas de evaluación del desempeño de la propia empresa que consiste en observarse e intercambiar información con aquellas compañías que destacan por emplear buenas prácticas con resultados contrastados. El objetivo es comprender y aplicar estos resultados a las necesidades de la propia empresa.

COMPORTAMIENTO ÉTICO: Comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento.

DESARROLLO SOSTENIBLE: Capacidad de un individuo u organización o sociedad para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.

EMPRESA SOSTENIBLE: Empresa que basa sus actuaciones en un comportamiento ético y respetuoso con las diferentes sensibilidades culturales y que es generadora de valor sostenible: económico, medio ambiental y social a corto y largo plazo.

EXTERNALIDADES: En economía y otras ciencias sociales, una externalidad es una situación en la que una variable decisoria de un agente entra en la función objetivo de otros agentes. Es decir, el bienestar de un agente está afectado por las acciones de otro agente en la economía. Así, las acciones u omisiones de unos agentes generan unos efectos externos (positivos o negativos) sobre otros agentes de la economía.

FILANTROPÍA: Amor al género humano y todo lo que a la humanidad respecta, particularmente, en su forma positiva y constructiva, expresado en la ayuda a los demás sin que necesariamente se requiera de un intercambio o interés alguno en una respuesta.

FOREST STEWARDSHIP COUNCIL (FSC): Asociación internacional multistakeholder (diversos grupos de interés) sin ánimo de lucro, creada en 1993 para promover la gestión responsable de los bosques. El FSC busca encontrar soluciones para los problemas creados por las malas prácticas forestales y compensar a aquellas empresas con buenos sistemas ecoeficientes. Cuenta con un sistema de certificación para las empresas que comercien o produzcan utilizando maderas forestales.

GLOBAL COMPACT (PACTO MUNDIAL): El Pacto Mundial es una iniciativa del secretario de Naciones Unidas (Kofi Annan), que contiene diez principios generales sobre derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción que las empresas y otras organizaciones debieran adoptar. El pacto fue lanzado oficialmente en la sede de las Naciones Unidas en Julio de 2000 y se propone contribuir a que los mercados sean más sostenibles e inclusivos.

GLOBALIZACIÓN: La globalización es el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados sociedades y culturas a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN: Sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos.

GOBIERNO CORPORATIVO: Es el conjunto de relaciones entre los diferentes integrantes de la empresa (accionistas, directores, ejecutivos y empleados) que determina y define el estilo de gestión de la compañía. Dado que las empresas no son democráticas, el gobierno corporativo comprende una serie de elementos estratégicos, operacionales y administrativos que condicionan el desempeño de las organizaciones.

GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE: El Global Reporting Initiative (GRI) es una institución independiente en la que participan diversos grupos de interés y cuya misión es elaborar y difundir la *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, un estándar internacional para la elaboración de informes de sostenibilidad conforme a un modelo universal y de aplicación voluntaria para las organizaciones. Aunque inicialmente orientado a las grandes empresas, cuenta actualmente con una guía adaptada a pymes.

GRUPOS DE INTERÉS – STAKEHOLDERS: considerados grupos de interés o Stakeholders, aquellos que se involucran en todos los ámbitos y aspectos internos y externos de la Institución y demás personas sobre las cuales se tiene influencia.

GRUPOS VULNERABLES: grupos de personas que comparten una o varias características que generan discriminación o circunstancias adversas en el ámbito social, económico, cultural, político o de salud.

IMPACTO DE UNA ORGANIZACIÓN: Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o en el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las actividades y decisiones pasadas y presentes de una organización.

INICIATIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: Programa o actividad dedicados expresamente a cumplir un objetivo particular relacionada con la responsabilidad social.

INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE: Es aquella inversión que se dirige a empresas que incorporan una activa consideración de factores medio ambientales, sociales y de buen gobierno corporativo.

INVOLUCRAMIENTO DE LAS PARTES INTERESADAS: Actividad llevada a cabo para crear oportunidades de diálogo entre una organización y una más de sus partes interesadas, con el objeto de proporcionar una base fundamental para las decisiones de la organización.

MEDIO AMBIENTE: Entorno natural en el cual opera una organización, incluyendo el aire, agua, suelo, recursos naturales, flora, fauna, personas y sus interrelaciones.

METODOLOGÍA: Una metodología es aquella guía que se sigue a fin realizar las acciones propias de una investigación. En términos más sencillos se trata de la guía que nos va indicando qué hacer y cómo actuar cuando se quiere obtener algún tipo de investigación.

NORMATIVA INTERNACIONAL DE COMPORTAMIENTO: Expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, reconocidos de manera universal o casi universal.

PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL RS: Son principios aceptados de correcta o buena conducta en el contexto de situaciones específicas, incluso cuando esas situaciones sean difíciles. Para la norma internacional ISO 26000 de 2010, siete son estos principios que las organizaciones deberían respetar. Rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normatividad internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos.

PROCESO: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúa, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normatividad internacional de comportamiento, y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica.

TRANSPARENCIA: Capacidad de una organización de responder o rendir cuentas a sus diversos grupos de interés mediante una información pública, accesible, veraz, completa, inteligible y comprensible.

UNIT-ISO 26000:2010: Guía de responsabilidad social. El texto de esta Norma corresponder a la traducción certificada al español publicada por la ISO Central Secretariat, la que ha sido adoptada por UNT sin modificaciones.

VALORES: Conjunto de pautas que cada sociedad y momento histórico establecen para las personas en sus relaciones sociales; por ejemplo, cooperación, honestidad, libertad, paz, justicia, respeto, tolerancia, responsabilidad.

RESUMEN

TÍTULO

CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.¹

AUTORA

DIXIE JULIETH PARRA DIAZ.²

PALABRAS CLAVES

Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Diagnóstico del estado actual, Modelo de gestión de RSE, Validación de contenido.

DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO

Este proyecto de grado desarrolla el diseño y la estructura de la metodología e instrumentos de responsabilidad social empresarial para implementar en las empresas como un paquete de servicios que ofertará la firma de Consultoría Strategika Ltda para sus clientes.

Dada la información recolectada sobre las acciones que se adelantan el día de hoy en las empresas de Bucaramanga sobre la responsabilidad social empresarial, se determina que a hoy se encuentra medianamente atendido por parte de entes certificadores o empresas de consultoría que prestan servicios de asesoría de RSE en Bucaramanga.

Se realizó una investigación exploratoria sobre metodologías de responsabilidad social empresarial existentes, encontrándose buenas prácticas que aportaron al modelo de gestión de RSE de Strategika.

A demás de la investigación, se realizó una validación de la metodología y de los instrumentos asociados a ella a nivel de contenido con el apoyo de dos expertos en el tema de responsabilidad social empresarial, teniéndose como respuesta la aceptación del modelo por la lógica que lo comprende, por el enfoque por procesos y de mejora continua y por la referencia y soporte de la metodología en la norma ISO 26000 de RSE, de igual manera se encontró una observación sobre el componente de diagnóstico del estado actual de la RSE realizándose el ajuste de acuerdo a las recomendaciones por parte de los expertos.

¹ Proyecto de Grado

² Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Pregrado en Ingeniería Industrial. Director: Jorge Eliécer Figueroa Vargas. Codirector(a): Yadi Mercedes Chaparro Rojas.

SUMARY

TITLE

TOOLS FOR CONSTRUCTION PROJECTS IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY³.

AUTHOR

DIXIE JULIETH PARRA DÍAZ⁴.

KEY WORDS

Corporate Social Responsibility (CSR), Diagnosis of the present, CSR management model, validation of content.

DESCRIPTION OF CONTENTS

This project develops the design level and structure of the methodology and instruments to implement corporate social responsibility in business as a package of services that will offer consultancy firm for its clients Strategika Ltda .

Given the information collected on the actions being carried out today in Bucaramanga companies on corporate social responsibility, it is determined that today is moderately served by certification bodies or consulting firms providing consulting services CSR in Bucaramanga.

We conducted exploratory research on CSR methodologies exist, finding good practices that contributed to the model Strategika CSR management.

In other research , we performed a validation of the methodology and the tools associated with it in terms of content with the support of two experts in the field of corporate social responsibility , taking in response acceptance by the logic model that includes, for the process approach and continual improvement and support the reference and the methodology on the ISO 26000 CSR , likewise found a remark about the diagnostic component of the current state of CSR performing adjustment as recommended by experts.

³ Degree Work

⁴ Faculty of Physical – Mechanis Engineering. Industrial EngineeringSchool. Director: Jorge Eliécer Figueroa Vargas, Codirector(a): Yadi Mercedes Chaparro Rojas.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el crecimiento demográfico, la urbanización de los países, la oferta de productos y servicios, las técnicas de producción, el nivel de calidad de vida de las personas, entre muchos aspectos han llegado a niveles altos, los países miden su progreso en términos del crecimiento económico del Producto Interno Bruto, concentrándose simplemente en registrar las mayores variaciones en la capacidad de su aporte productivo, mas no desde un enfoque sostenible en donde se refuercen mutuamente metas sociales, económicas y ambientales como un desarrollo que satisfaga las expectativas del mundo actual sin perjudicar el desarrollo de las generaciones futuras. Por esta razón la Responsabilidad Social Empresarial nace de la necesidad de hacer sostenibles las actividades productivas, las cuales reflejan realmente el impacto directo sobre la organización misma, la sociedad y el medio ambiente con el propósito de mejorar y equilibrar las condiciones humanas de la población.

En relación a lo anterior, para Price Water House Coopers, la sostenibilidad es un método moderno para gestionar y valorar las compañías, por tanto este proceso debe generar impactos positivos sobre la sociedad minimizando cualquier efecto negativo sobre el entorno.

Adicionalmente a esto Price Water House Coopers (PwC), realiza unas estimaciones relacionadas con la magnitud potencial de negocios a nivel mundial que podrían desarrollarse, de adoptar una mentalidad sostenible como visión al 2050 es (Ver Tabla 1.).

Según este reporte se puede concluir que para el año 2050 habrá un potencial de mercado en sectores como metal, agua y recursos naturales que necesitaran

desarrollarse por medio de buenas prácticas amigables con el medio ambiente. De igual manera cabe destacar el potencial de mercado en el sector industrial en la problemática ambiental del mundo y la protección del recurso humano, los cuales han llevado a que en este sector se inicien y desarrollen procesos con estándares de sostenibilidad, permitiendo el auge de la industria amigable con el medio ambiente, eficiente e innovadora.

Tabla 1: Potencial billonario de negocios sostenibles

Potencial billonario de negocios sostenible a 2050		
Sectores	Valor anual en 2050 (US\$ billones a precios constantes de 2008)	Participación dentro del PIB 2050 (%)
Energías	1,0 – 3,0	0,5 – 1,5
Bosques	0,1 – 0,3	0,05 – 0,15
Agricultura y comida	0,6 – 1,8	0,3 – 0,9
Agua	0,1 – 0,3	0,05 – 0,15
Metales	0,2 – 0,7	0,1 – 0,3
Total recursos naturales	2,0 – 6,1	1,0 – 3,0
Salud y Educación	0,8 – 3,5	0,5 – 1,5
Total	2,8 – 9,6	1,5 – 4,5
A 2050 hay un potencial de negocios entre US\$ 2,8 y US\$ 4,6 billones en negocios sostenibles.		

Fuente: PricewaterhouseCoopers⁵

Cada una de estas iniciativas y muchas más que se desarrollan hoy por hoy adelantan la adopción de un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial⁶.

⁵ LANOTAECONÓMICA.COM <http://www.lanotadigital.com/opinion/las-7-mayores-economias-en-desarrollo-superaran-a-las-7-economias-industrializadas-en-2050-24602.html> [consultado Octubre de 2012]

⁶ RSE – Responsabilidad Social Empresarial

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Tabla 2. Tabla de cumplimiento de objetivos. Elaboración propia.

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Analizar el marco teórico de Responsabilidad Social Empresarial –RSE a través de una revisión de literatura sobre las metodologías asociadas al tema y el diagnóstico sobre el estado actual de implementación de proyectos y/o acciones de responsabilidad social empresarial en las empresas de Bucaramanga.	4. Estado del arte 5.1.5. Análisis de Resultados 5.1.9. Identificación y descripción lógica de modelos de RSE
Definir la metodología base para implementar Responsabilidad Social Empresarial.	6. Metodología para la Implementación de proyectos de RSE
Diseñar las herramientas e instrumentos que sirvan de guía y soporte para el desarrollo del modelo metodológico definido.	Anexo d. Instrumentos etapa I Anexo e. Instrumentos etapa II Anexo f. Instrumentos etapa IV
Validar la metodología junto con los instrumentos diseñados a través de expertos en la aplicación de esta nueva propuesta de	7. Validación de expertos

OBJETIVO				CUMPLIMIENTO
gestión	basada	en	la	
Responsabilidad			Social	
Empresarial.				

Fuente: Elaboración propia

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo General

Diseñar y construir los instrumentos para la implementación de proyectos de responsabilidad social empresarial.

1.2. Objetivos Específicos

- ❖ Analizar el marco teórico de Responsabilidad Social Empresarial –RSE a través de una revisión de literatura sobre las metodologías asociadas al tema y el diagnóstico sobre el estado actual de implementación de proyectos y/o acciones de responsabilidad social empresarial en las empresas de Bucaramanga.
- ❖ Definir la metodología base para implementar Responsabilidad Social Empresarial.
- ❖ Diseñar las herramientas e instrumentos que sirvan de guía y soporte para el desarrollo del modelo metodológico definido.
- ❖ Validar la metodología junto con los instrumentos diseñados a través de expertos en la aplicación de esta nueva propuesta de gestión basada en la Responsabilidad Social Empresarial.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. RESEÑA HISTÓRICA⁷

STRATEGIKA es una empresa colombiana que nació en el año 2003 en la ciudad de Bucaramanga, Santander, como una innovadora iniciativa de consultoría empresarial, conscientes de la necesidad y el potencial de mejoramiento de las empresas de la región y del país.

El principal interés ha sido siempre realizar un proceso de transferencia de conocimiento, acompañamiento en la implementación y seguimiento a los procesos de mejoramiento de las organizaciones, a través del diseño de soluciones de consultoría efectivas.

2.2. MISIÓN⁸

STRATEGIKA, orienta y acompaña a las organizaciones en la búsqueda e implementación de soluciones integrales de acuerdo a sus necesidades ofreciendo servicios de consultoría, formación y auditoría efectivos que contribuyen a mejorar la competitividad empresarial de sus clientes, el desarrollo del talento humano y la generación de valor para los accionistas.

⁷ Strategika Ltda. Página web: <http://strategika.com.co/index.php/2013-06-12-22-50-31/quienes-somos>
(consultado en Junio de 2013)

⁸ Strategika Ltda. Página web: <http://strategika.com.co/index.php/2013-06-12-22-50-31/mision-y-vision>
(consultado en Junio de 2013)

2.3. VISIÓN 2017

STRATEGIKA será reconocida como una de las mejores Empresas de Consultoría Empresarial en los Santanderes, con presencia en el mercado nororiental Colombiano, que ofrece prácticas organizacionales efectivas para el incremento de la competitividad organizacional de sus clientes y el beneficio de los grupos de interés.

2.4. MEGA⁹

Incrementar los ingresos por ventas de servicios a 4.730 Millones (crecimiento Anual del 25% durante los próximos 5 años), y mantener una rentabilidad sobre ventas del 14%.

2.5. SERVICIOS OFRECIDOS¹⁰

Strategika ofrece a las organizaciones públicas y privadas de diferentes sectores un completo portafolio de servicios, orientado a solucionar los requerimientos empresariales, dentro de los servicios ofrecidos se tiene:

a. CONSULTORÍA:

- Diagnósticos empresariales y acompañamiento en la construcción e implementación del direccionamiento estratégico de las organizaciones.

⁹ Información tomada del Plan de Negocios de Strategika Ltda.

¹⁰ <http://strategika.com.co/index.php/soluciones/consultoria-empresarial> (consultado en Junio de 2013)

- Diagnóstico y acompañamiento en la implementación de sistemas de gestión ambiental, de la calidad, seguridad industrial y salud ocupacional y sistemas de gestión integrados.
- Diagnóstico, rediseño y mejoramiento de procesos organizacionales.
- Desarrollo de estudios de prefactibilidad, factibilidad, planes de negocios e investigación de mercados.

b. CAPACITACION:

- Seminarios y diplomados empresariales.
- Seminarios y diplomados abiertos.

c. AUDITORIAS

- Desarrollo de auditorías internas en sistemas de gestión: NTC-ISO 9001, NTC-ISO 14001, NTC-OHSAS 18001, NTC 6001, NTC GP 1000, RUC o Auditorias Combinadas.
- Auditorias de Servicio al Cliente.

2.6. MAPA DE PROCESOS¹¹

El mapa de procesos (Véase Gráfica 1) es una estructura en la cual se representa el Sistema de Gestión Integrado a partir de sus diferentes componentes e interacciones.

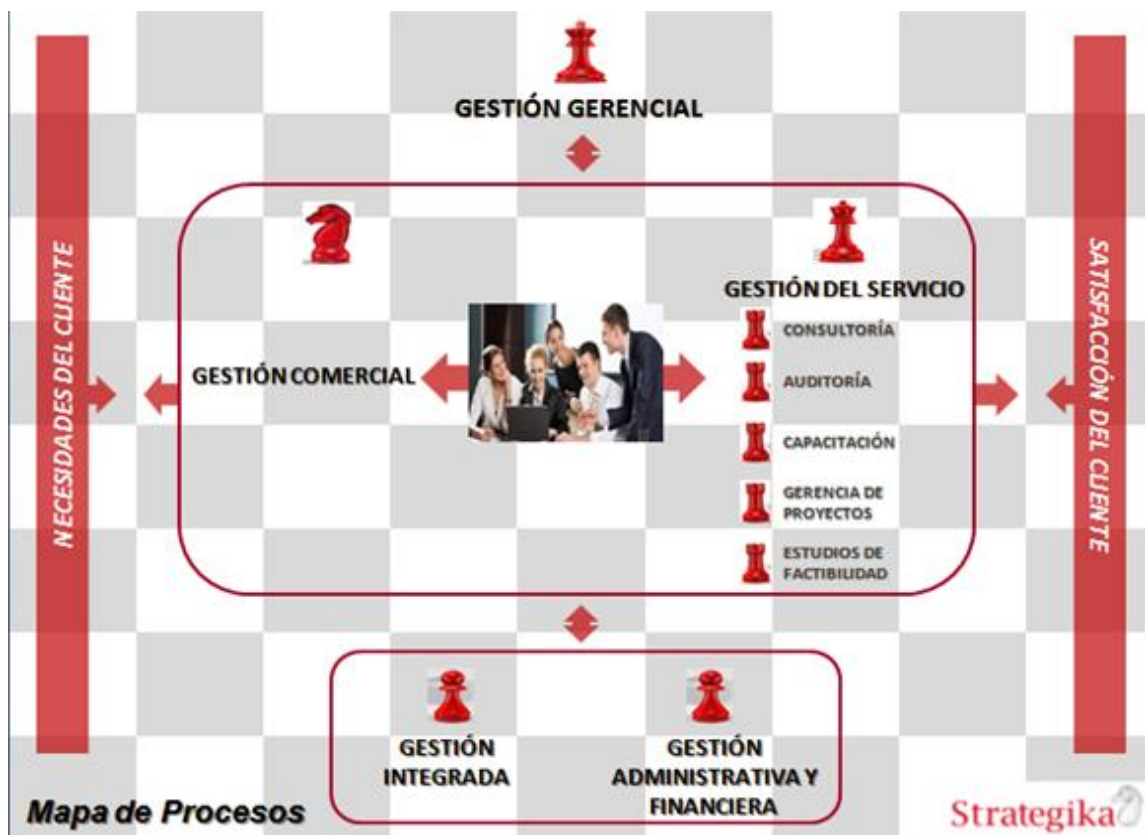
En Strategika, se han identificado cinco (5) procesos que comprenden diversas actividades y recursos relacionados con la operación de la empresa y que por

¹¹ Información tomada del Sistema de Gestión Integrado de Strategika Ltda.

ende están directamente implicados con la calidad del servicio ofrecido. Estos procesos están agrupados así:

- Procesos de la Dirección
- Procesos Misionales
- Procesos de apoyo

Gráfica 1. Mapa de procesos Strategika



Fuente: Strategika

2.7. ANÁLISIS INTERNO¹²

La identificación de la situación actual a nivel interno de Strategika se realizó través del análisis de diferentes entradas con el fin de lograr una visión amplia e imparcial. En primera instancia, se realizó la identificación de fortalezas y debilidades en cada uno de los procesos de la organización junto con el análisis de información del mercado y financiera.

A continuación se presenta el análisis de debilidades y fortalezas para cada uno de los procesos de la organización:

❖ PROCESO: GESTIÓN GERENCIAL

Objetivo: Promover el cumplimiento de las directrices organizacionales establecidas en la empresa, para lograr una ventaja competitiva sostenible en el corto, mediano y largo plazo.

Tabla 3. Fortalezas y debilidades del proceso gestión gerencial

Fortalezas	Debilidades
• Crecimiento constante en ingresos en los últimos años. • Se ha mantenido los porcentajes de rentabilidad • Incremento en la oferta de servicios.	• Falta continuidad en la operatividad de los diferentes Comités, incluido el Comité de Gerencia. • La Junta no tiene vinculado personal externo, solamente está conformada por los socios, quienes forman parte de la dirección. • Fallas en la comunicación interna

¹² Información tomada del Plan de Negocios de Strategika Ltda.

❖ PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL

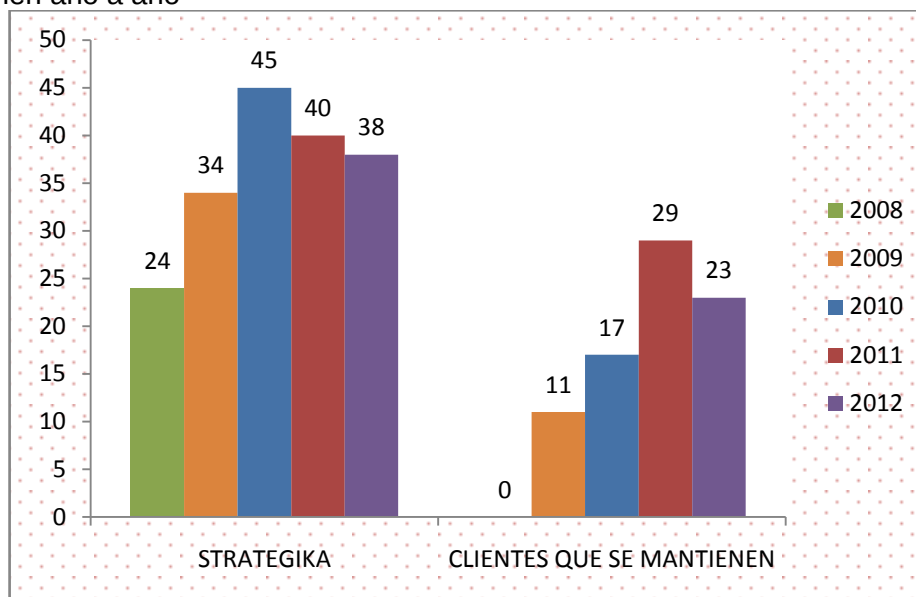
Objetivo:

- Incrementar los ingresos por venta de servicios (gestión efectiva de la facturación, la cartera y nuevos clientes).
- Incrementar la efectividad de las propuesta presentadas

Tabla 4. Fortalezas y debilidades del proceso gestión comercial

Fortalezas	Debilidades
• Trayectoria y reconocimiento de la calidad del servicio en el área metropolitana de Bucaramanga y en Barrancabermeja. • Experiencia en los sectores estratégicos (educación, energético, construcción e hidrocarburos) • Certificación de los servicios en las normas NTC-ISO 9001:2008, NTC-OHSAS 18001:2007 y la NTC-ISO 14001:2004. • Alto porcentaje de clientes leales (se mantienen). Ver ilustración 2.	• Reducido personal comercial, la gestión se encuentra centrada en una persona de tiempo completo y otra eventualmente. • Gestión comercial de corto plazo • Bajo nivel de seguimiento a los objetivos y estrategias comerciales • No se han explotado medios (internet, pautas en revistas especializadas, etc.) para desarrollar acciones de marketing. • Débil nivel competencias en mercadeo y ventas del equipo comercial. • Se tiene una base de datos de clientes actuales y potenciales pero no se hace una gestión óptima de la misma • Concentración en el mercado local y regional.

Gráfica 2. Número de clientes Strategika en los últimos años Vs clientes que se mantienen año a año



Fuente: Strategika Ltda

❖ PROCEDO: GESTIÓN DEL SERVICIO

Objetivo: Planificar, ejecutar y realizar el seguimiento a las actividades del servicio, con el fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos pactados con el cliente y lo establecido por la empresa.

Tabla 5. Fortalezas y debilidades del proceso gestión del servicio

Fortalezas	Debilidades
• Trayectoria y reconocimiento de la calidad en el servicio. • Profesionales con experiencia e importante trayectoria en consultoría y conocimiento en temas interdisciplinarios. • Equipo de trabajo competente y comprometido.	• Falta un mayor número de profesionales en algunas áreas de especialidad. • Deficiencia en transferencia de conocimiento y trabajo colectivo. • Bajo nivel de desarrollo de productos, metodologías y herramientas propias.

Fortalezas	Debilidades
	• Limitado control a consultores externos. • No se cuenta con Líderes por especialidades. • Se ha presentado rotación en el cargo del Coordinador PMO, dificultado el seguimiento y control de los proyectos. • Fuga de conocimiento por falta de lineamientos de transferencia y tiempo.

❖ PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Objetivo: Asegurar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la organización.

Tabla 6. Fortalezas y debilidades del proceso gestión administrativa y financiera

Fortalezas	Debilidades
• Bajo nivel de endeudamiento • Cartera de excelente calificación (Entre uno y dos meses) • Excelente ubicación • Recurso humano comprometido	• No se tiene una planta de personal que responda por cada una de las áreas, es decir una persona asume varios cargos, sin lograr los resultados óptimos. • Base de proveedores y/o consultores limitada.

❖ PROCESO: GESTIÓN INTEGRADA

Objetivo:

- Efectuar seguimiento al SGI, a través de auditorías internas para evaluar la eficacia y eficiencia del mismo.

- Mejorar continuamente la eficacia del SGI a través de las acciones correctivas y preventivas tomadas.
- Fomentar un Sistema de Gestión Integrado SGI conveniente, adecuado y eficaz.

Tabla 7. Fortalezas y debilidades del proceso gestión integrada

Fortalezas	Debilidades
• Mantener la certificación del Sistema de Gestión Integrado	• Reducido número de jornadas para la identificación de lecciones aprendidas. • No se tiene una cultura de registro por parte de todos los colaboradores.

3. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

3.1. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las grandes empresas adoptan lineamientos relacionados con su responsabilidad social empresarial como herramienta para diferenciarse, por tal motivo su competitividad se fundamenta en buenas prácticas de relacionamiento con el entorno con el que interactúa en el desarrollo de sus actividades productivas.

Las acciones en RSE que ejecutan estas grandes empresas se reportan a través de balances sociales y los reportes sustentables que son compilados y publicados por medio de la GRI¹³, los cuales son la herramienta base para comunicar el avance en razón a este tema. Así mismo transmiten este enfoque a toda su cadena de valor desde sus proveedores hasta sus clientes, con el fin de contribuir al desarrollo y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Hecha esta acción por parte de las grandes compañías se motiva y se incentiva la participación de pequeñas y medianas empresas (PYMES) que son consideradas como los sectores generadores de riqueza y empleo, y son también llamadas a adoptar prácticas empresariales socialmente responsables.

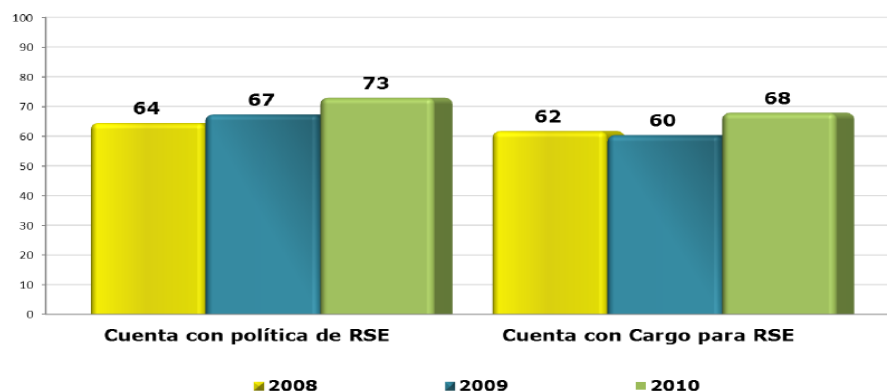
Las empresas en Colombia han venido realizando esfuerzos importantes en relación con la implementación de modelos de responsabilidad social empresarial, lo cual es claro al revisar los indicadores reportados por el informe de la encuesta

¹³ GLOBAL REPORTING INITIATIVE, quien se desenvuelve con su amplio marco de informes de sostenibilidad utilizado ampliamente en todo el mundo. Dicho marco permite a todas las organizaciones medir y reportar su desempeño económico, ambiental, social y de gobierno los cuales son los cuatro ejes fundamentales de la sostenibilidad.

realizada en RSE por la ANDI¹⁴ en noviembre de 2011, que muestra que el 73% de las empresas cuentan con una política de responsabilidad social empresarial y dentro de estas el 68% tienen cargos destinados para esta labor (Ver Gráfico 3).

Grafico 3: Empresas que cuentan con una política en RSE

¿Cuenta usted con una política o estrategia de RSE? / ¿Cuenta usted con un cargo para RSE?



Fuente: ANDI

Sin embargo, el informe evidencia que existen ciertas barreras para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en las organizaciones medianas y pequeñas según el reporte generado por la ANDI, en la cual se evidencia que:

- Para el 42% de los encuestados los costos a los que tendrían que incurrir para realizar acciones de RSE impiden su implementación
- El 54% de los encuestados revela que la falta de aliados y cooperación, la dificultad en el entendimiento de la RSE y la falta de direccionamiento son

¹⁴ Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa. Está integrado por un porcentaje significativo de empresas pertenecientes a sectores como el industrial, financiero, agroindustrial, de alimentos, comercial y de servicios, entre otros. La ANDI ha venido fomentando y promoviendo visiones modernas de la responsabilidad social empresarial al empresario Colombiano.

otras de las principales barreras que impiden el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en la organización.

Con el escenario descrito anteriormente, se observa que hay un avance y un mercado potencial por atender para el direccionamiento y la implementación de un modelo en responsabilidad social empresarial. Es por esto que empresas como Strategika Ltda¹⁵ que presta servicios de consultoría, auditoría y capacitación en Calidad, Salud Ocupacional y Ambiental a un extenso portafolio de clientes en diferentes ciudades y municipios del país, ve la importancia y comparte la necesidad por parte de los clientes de un nuevo campo de acción – Responsabilidad Social Empresarial, como mecanismo que permita a las empresas retornar a la sociedad lo que ésta les ha brindado estableciendo relaciones con el desarrollo sostenible y el medio en el cual cada empresa actúa, con el fin de gestionar los modelos entre el mercado y la ética y contribuir al mejoramiento continuo y al desarrollo sostenible empresarial.

A continuación se explicará la importancia del modelo de responsabilidad social empresarial – RSE desde la pertinencia social y metodológica.

❖ Desde la pertinencia Social

En la actualidad a nivel global los consumidores han cambiado sus factores de consumo, buscando aquellas marcas y empresas que están trabajando con responsabilidad por la sociedad.

¹⁵ Strategika Ltda, es una firma de Consultoría Colombia que nace en el año 2003 como una innovadora iniciativa de asesoramiento y consultoría empresarial, conscientes de la necesidad y el potencial de mejoramiento de las empresas de la región y del país. En la actualidad es la patrocinadora del presente proyecto “Construcción de instrumentos para la implementación de proyectos en responsabilidad social empresarial”.

De acuerdo con un estudio sobre la sostenibilidad de las marcas realizado por Havas Media¹⁶ más de 50.000 personas en 14 países, incluyendo a Colombia, la tendencia actual de los consumidores mundiales es considerar en mayor grado las marcas que tienen una influencia positiva en la calidad de sus vidas. Así mismo el estudio revela que hoy en día el 79% de la personas confía más en una empresa que implementa políticas de responsabilidad social empresarial (RSE) y 65% de los consumidores están dispuestos a pagar un 10% adicional por productos que provengan de este tipo de compañías.

Las empresas que perdurarán en el futuro serán las que se comprometan con programas de producción sostenible y responsable. Por tanto se puede concluir que cuanto más grande sea la contribución de la marca o empresa al bienestar de los consumidores y las comunidades (Ver Tabla 8), mayor será la relevancia que éstas tengan en la calidad de vida de las personas y por tanto aumentará el nivel de fidelidad del consumidor hacia los mismos.

Según el estudio¹⁷ realizado por Havas Media en Colombia, se identifican las empresas que mayor bienestar generan y mayor valor da a las vidas de los consumidores y entornos en donde se destacan las empresas que han aumentado su participación en el mercado debido a que son socialmente responsables.

❖ Desde la pertinencia Metodológica

¹⁶ La multinacional Havas Media presenta los resultados el 30 de noviembre de 2011 de su último estudio sobre la sostenibilidad de las marcas, el cual permite medir su valor y relevancia para los consumidores.

¹⁷ MARKETING COLOMBIA. 07-12-2011. Página web: « <http://www.adlatina.com/marketing/la-empresa-nacional-de-chocolates-encabeza-el-ranking-de-sustentabilidad-de-las-marcas> » [consultado en Septiembre de 2012]

La integración y direccionamiento de los sistemas de gestión, calidad (mejorando procesos), Seguridad y Salud Ocupacional (garantizando lugares de trabajo adecuados y seguros a los trabajadores en las actividades que desempeñan) y el cuidado del medio ambiente (promoviendo la conservación y el cuidado del medio ambiente) juegan un papel fundamental dentro de las empresas a nivel mundial debido a que buscan encontrar sinergias y eficiencias entre los diferentes procesos que administra la empresa de una manera eficiente y efectiva, en consecuencia de estas se desprenden o se destacan fundamentos y lineamientos de RSE, con el propósito de conducir responsablemente los negocios y definir relaciones éticas y transparentes con stakeholders objetivos, para dar como resultado un sistema de gestión integral que fortalezca la competitividad en el mercado e impulse el desarrollo integral, equitativo y sostenible de la empresa.

Tabla 8: Las 10 empresas que más bienestar generan en Colombia en el 2011

Las 10 empresas que más bienestar generan en Colombia			
Ranking	Colombia	Sector	Market Share 2010
1	Nacional de Chocolates	Chocolates y Confiterías	23.07%
2	Homecenter	Materiales de construcción	16.97%
3	Nestlé	Productos lácteos	16.26%
4	Bayer	Farmacéutica	4.49%
5	JGB	Farmacéutica	1.31%
6	Colombina	Chocolates y Confiterías	21.32%
7	Alpina	Productos lácteos	16.75%
8	Alkosto	Grandes superficies y cadenas	10.63%
9	Almacenes Corona	Materiales de construcción	1.98%
10	Harinera del Valle	Alientos	14.41%

Fuente: Havas Media

En razón a lo anterior nace en el 2010 la Norma Internacional ISO 26000¹⁸ que ha sido desarrollada con el enfoque de múltiples partes interesadas y con la participación de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales representativas que están involucradas en diversos aspectos de la responsabilidad social, es por esta razón que para el presente proyecto se tomarán lineamientos de la norma para la construcción de instrumentos.

De allí también la importancia de la RSE por los impactos positivos que brinda a nivel interno y a nivel externo de las organizaciones, porque adopta una relación distinta entre la empresa y su entorno social.

A través de la RSE, se genera un círculo virtuoso donde mediante la innovación se generan reducciones de costos, se logra una diferenciación de la marca a través de un pensamiento a largo plazo, se atraen más clientes y se genera un mayor compromiso de los trabajadores, mejorando la productividad y logrando innovación de procesos por medio de relaciones perdurables de las empresas para con sus partes interesadas.

3.2. METODOLOGÍA PARA EVALUAR EL ESTADO ACTUAL DE LA RSE

Se realizó una investigación de fuente primaria y secundaria para el análisis de la situación actual de la RSE en Colombia y en el mundo.

Para el desarrollo de la investigación de fuente primaria y secundaria se tuvo en cuenta técnicas de recolección de datos:

A nivel de herramientas Cualitativas:

¹⁸ RS UNIT-ISO 26000:2010, muestra una forma de diseñar el modelo de impactos externos e internos con las siete materias fundamentales o ámbitos de acción, trae consigo una serie de asuntos relacionados con la RS, los cuales deben ser considerados de acuerdo con las condiciones específicas de cada organización.

- **La observación¹⁹:** proceso de percibir y captar sistemáticamente y detenidamente cómo se desarrolla el fenómeno a estudiar en su proceso natural, sin manipularlo, tal cual ocurra en la cotidianidad.

La observación cuenta con diferentes tipos, como exógena y endógena, participando o sin participar en el fenómeno que se estudia, con diversos grados de estructuración.

Es necesario realizar una recopilación de las notas que faciliten la correcta recuperación en el momento que se necesiten de información recolectada por medio de la información. Entre los diversos tipos de anotaciones se tendrá como guía las notas metodológicas, las cuales relaciona el proceso metodológico con las técnicas que trabaja el proceso que se observa. Aquí anota las críticas a sus tácticas y las modificaciones que realizan, los obstáculos metodológicos que se encuentran, la forma como los supera, etcétera.

- **La entrevista²⁰:** Esta técnica utilizada, para recoger los datos que se necesitan para la investigación, una conversación orientada con una o varias personas, en la que una es el entrevistador y la otra o las otras los entrevistados; dicho diálogo cuenta con un propósito profesional y, por tanto, se desarrolla en relación con cierto problema, asunto o cuestión específica. Estrictamente es una conversación durante la cual se formulan preguntas y se reciben respuestas, una herramienta y recurso metodológico muy útil de la investigación cualitativa.

¹⁹ ZAPATA, Oscar A. Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas. Primera ed. México, 2005. 188p.

²⁰ Ibid., p. 100.

- **Etnografía²¹:** Etimológicamente etnografía significa *ethnos*, pueblo; y *graphein*, describir. La etnografía se consideró como un enfoque derivado de la antropología concebido para describir mediante su registro la cultura de pueblos nativos. La investigación etnográfica esencialmente consiste en una descripción de los acontecimientos que tienen lugar en la vida del grupo de estudio, destacando las estructuras sociales y la conducta de los sujetos como miembros de un determinado grupo, así como las estructuras de sus interpretaciones y significados de la cultura a la que pertenecen.

La etnografía es un enfoque cualitativo, tiene un carácter flexible y requiere de una constante elaboración de la información, a diferencia de otras perspectivas de investigación en las cuales la terminación de un paso posibilita el acceso al siguiente, y así en forma continua, hasta llegar a las conclusiones. En la etnografía la observación, el análisis y la interpretación se dan de manera simultánea. Es decir, se observa, se generan nuevas preguntas de investigación, se realizan análisis, se confronta, se reinterpreta, y así se va construyendo el sentido de la indagación y de los conceptos con los que se inició.

A nivel de herramientas cuantitativas

- **Encuestas y cuestionarios²²:** Por medio de las encuestas se trata de recabar información sobre un sector denominado muestra, para inferir el comportamiento del universo que se desea indagar.

La encuesta se define como un conjunto de técnicas destinadas a reunir, de manera sistemática, datos de determinado tema o temas relativos a una

²¹ Ibid., p. 115.

²² Ibid., p. 188.

población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupo de individuos que integran la población objeto de estudio.

Según Germani Gino²³ hay dos tipos generales de encuestas: las basadas en un relevamiento de todos los individuos o unidades de la población y las que solamente trabajan con datos de una pequeña parte de la población total, por medio de procedimientos especiales para asegurar que tal parte sea representativa del todo. Las primeras se denominan encuestas por censo, por ejemplo: los censos nacionales, estatales o municipales, etcétera, y las segundas se llaman encuestas por muestra.

Otra clasificación consiste en distinguir entre encuestas descriptivas y analíticas. Por medio de las primeras se intenta describir determinado hecho social y se busca lograr cierta información acerca de un gran universo de estudio. Las encuestas analíticas tratan de indagar y analizar las relaciones que se producen entre las diversas variables que integran la hipótesis por comprobar, cuya función es de carácter explicativo. El objetivo de este tipo de encuesta es indagar las causas que determinan o condicionan la aparición de ciertos hechos o el desarrollo de procesos sociales específicos.

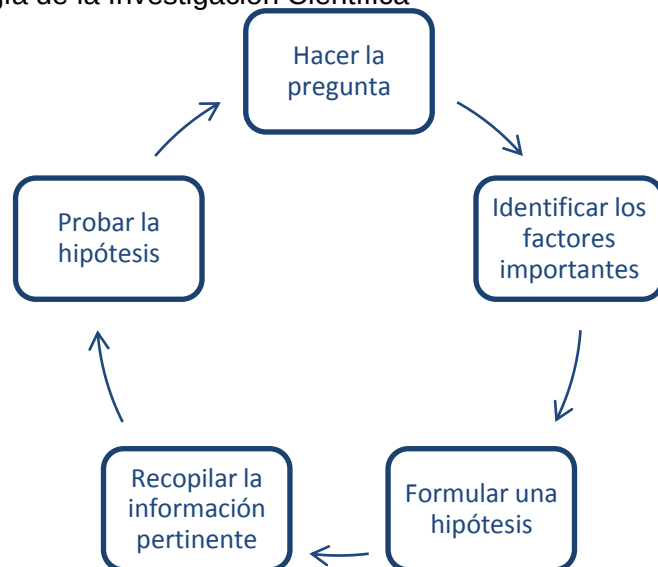
Para el desarrollo del estado del arte de la RSE se tendrá en cuenta que se abordará algunas fases de la metodología de investigación científica para formular y dar respuesta al objeto de estudio del presente proyecto. De igual manera se tendrá en cuenta la utilización de información secundaria de entidades tales como la ANDI, Cámara de Comercio o empresas de Certificación dado que son empresas que hoy por hoy han venido trabajando en la inclusión de la RSE en las empresas de diferentes sectores y tamaños.

²³ Investigador de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Las fases de la metodología de investigación (Ver Gráfico 4) que hará parte del estado del arte de la RSE se desarrollan a continuación.

- Planteamiento de la pregunta: ¿Las empresa en Colombia y en el mundo en la actualidad están desarrollando proyectos en Responsabilidad Social Empresarial?
- Identificación de factores:
 - La existencia de barreras para el desarrollo del a RSE.
 - Los impactos positivos de la RSE.
 - La adopción de un modelo de gestión de RSE en las empresas.
 - Participación activa de las empresas para con la sociedad.
 - La gestión de las empresas por propender a la disminución de los impactos ambientales.
 - La gestión de las empresas en pro de los derechos humanos.

Gráfico 4: Metodología de la Investigación Científica



Fuente: Métodos de Investigación²⁴

²⁴ NEIL, J. Shalking. (1999). Métodos de investigación. Prentice Hall. México.

I. Formular una Hipótesis

Hipótesis Nula: Las empresas no cuentan con metodologías y/o instrumentos que apoyen la implementación de proyectos y/o acciones de RSE.

Hipótesis Alternativa: Las empresas si cuentan con metodologías y/o instrumentos que apoyen la implementación de proyectos y/o acciones de RSE.

II. Recopilación de la información pertinente:

Listado de fuentes secundarias:

- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2003). "La filantropía empresarial como ventaja competitiva", en: *Harvard Deusto Business Review*, n. 112, pp. 7-20.
- Martínez H. Horacio. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Ecoe Ediciones. Colombia.
- Navarro G. Fernando. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica*. Esic Editorial. España.
- <http://www.comunidad-ola.com/portal/index.php/noticias-/noticias-tigo/4307-tigo-nos-ensena-su-responsabilidad-social-empresarial> [Consultado en Enero 14 de 2012].
- <http://issuu.com/centrors/docs/rs36-casos-pyme-seguridad-atlas-ltda?mode=window&backgroundColor=%23222222> [Consultado en Enero 14 de 2012]
- <http://revista-sinergia.com.ar/wp/>
- <http://www.vidamasverde.com/category/rse-responsabilidad-social-empresarial/>

Listado de fuentes primarias:

- Cámara de Comercio de Barrancabermeja.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- Consejo Colombiano de Seguridad.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- Global Reporting Initiative.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.
- Revista El Tiempo.
- Revista La República.

A continuación se presentan los resultados de la investigación secundaria y primaria que permitirán apoyar el planteamiento de la hipótesis.

a) Investigación secundaria:

Se realizó una investigación de fuente secundaria, haciendo revisión documental asociada al tema de RSE en libros, páginas de internet, instituciones certificadoras tales como ICONTEC²⁵, GRI²⁶, ANDI, SGS²⁷ y cámaras de comercio como la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Cámara de Comercio de Barrancabermeja encontrándose que:

- Empresas colombianas (Ver Tabla 9) aseguran que hay que implementar sistemas de gestión para generar valor económico, social y ambiental en las compañías, y que es claro que la responsabilidad social es una preocupación de todos y para todos, de acuerdo a un estudio que realizó la revista la nota económica en el 2011.
- Líderes mundialistas que le apuestan a la Sostenibilidad.

A nivel mundial por medio del Foro Económico Mundial 2012, la compañía Canadiense promotora del capitalismo limpio, Corporate Knights, presentó en Davos, Suiza, el ranking de las 100 empresas más sostenibles del mundo (Ver

²⁵ ICONTEC Organización Nacional de Normalización Colombiana, miembro de los más importantes organismos internacionales y regionales de normalización. Participan en la definición y desarrollo de normas internacionales.

²⁶ GRI – Global Reporting Initiative es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad para compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social.

²⁷ SGS organización líder en servicios de inspección, verificación, análisis, pruebas y certificación a nivel mundial.

Tabla 10). El Global 100 fue reconocido recientemente por su estándar en el liderazgo industrial transparente. Junto con otras tres firmas socias que impulsan la sostenibilidad (Inflection Point, Global Currents y Phoenix Global Advisors LLC), Corporate Knights creó el Global 100 de las Corporaciones más Sostenibles en el mundo 2012:

Tabla 9: Empresas Colombianas comprometidas con la Responsabilidad Social

Empresas Colombianas Comprometidas con la Responsabilidad Social			
Geokinetics International Inc	Sodimac Colombia S.A	DHL Express Colombia	Synapsis Colombia Ltda
Ecopetrol	Terpel	Cerrejón	Renault Sofasa –
Pacific Rubiales	Bancolombia	Grupo Atlas	EPM
Electrolux S.A	Tigo	Sodexo Colombia S.A	Organización Corona S.A
Juriscoop	Grupo Aviatur	Pavco	Caralimpia S.A
Bavaria S.A	Alpina S.A	Avianca Taca	Minero S.A
Exxon Mobil	Cemex Colombia S.A	Proksol S.A	Isagen
BBVA	Une		

Fuente: Revista la Nota Económica en el 2011

Dentro del ranking de sostenibilidad Global 100, el continente que tuvo mayor número de empresas reconocidas fue Europa con 58, seguido por Asia con 18, Australia con 6, Suramérica con 4, África con una.

- Experiencias de empresas que a nivel nacional e Internacional desarrollan la responsabilidad social empresarial.

Tabla 10: Líderes mundiales en Capitalismo sostenible

Líderes mundiales en Capitalismo sostenible según el Global 100			
Ranking	Empresas	País	Industria
1	Novo Nordisk	Dinamarca	Biotecnología farmacéutica
2	Natura Comestics S.A	Brasil	Productos del hogar y personales
3	Statoil ASA	Noruega	Energía
4	Novozymes A/S	Dinamarca	Materiales
5	ASML Holding NV	Holanda	Equipos semiconductores
6	BG Group PLC	Reino Unido	Energía
7	Vivendi S.A	Francia	Servicios telecomunicaciones
8	Unicore SA/NC	Bélgica	Materiales
9	Norsk Hydro S.A	Noruega	Materiales
10	Atlas Corpo AB	Suecia	Bienes de Capital
14	WestPac Banking	Australia	Bancos
29	Anglo American Platinum	Sudáfrica	Materiales
44	Yamaha Motors Co.	Japón	Automóviles y componentes

Fuente: The Global 100: World Leaders in Clean Capitalism. 2012 Raking Results

Tigo con el programa “contigo por un futuro mejor” en su apoyo pedagógico en la educación infantil en donde incluye acompañamiento y capacitación a los profesores y alumnos para el manejo del material a través de la Corporación Forjando Lazo, hizo entrega de una gran colección de cuentos y contó con la donación de tiempo voluntario corporativo Tigo conformado por empleados administrativos de la compañía.²⁸ Para la empresa esta actividad es una de muchas en su compromiso de ser socialmente responsables.

²⁸ Noticias de la línea de telefonía Tigo. Página web: <http://www.comunidad-ola.com/portal/index.php/noticias-/noticias-tigo/4307-tigo-nos-ensena-su-responsabilidad-social-empresarial> [Consultado en Enero 14 de 2012]

Indupalma una empresa colombiana dedicada al cultivo de la palma africana y a la extracción de aceite crudo, desarrolló durante la década de los noventa una relación “gana-gana” con sus trabajadores en medio de las condiciones más adversas. Hacia 1993 se encontraba a puertas de la liquidación. El 82% de sus ingresos se dirigían a cubrir los costos laborales dado que por presiones del sindicato brindaba educación, salud y servicios a todos sus empleados. Esto la llevó a una profunda crisis que finalmente se convirtió en una oportunidad. Indupalma entró en un proceso de reestructuración, cuya columna vertebral fue la educación, expresada en capacitación tanto de los empleados como de los asociados a corporativas.

Crepes & waffles es una cadena de restaurantes colombianos con sucursales alrededor del mundo, es reconocida por el interesante sentido de responsabilidad social que posee en relación a su público interno. Lo que comenzó como una tesis de grado presentada por dos novios, en la actualidad es una firma que posee más de 30 puntos de venta en Colombia y nueve en el exterior, con más de 1.500 trabajadores, de los cuales 150 son hombres y el resto mujeres, en su mayoría cabezas de hogar.

A través de la RSE la cadena de restaurantes ha encontrado una ventaja competitiva que se refleja en el buen servicio. La compañía cree que en la responsabilidad que tienen las mujeres de hacer progresar sus hogares y considera fundamental, en la preparación de alimentos el toque de afecto que la mujer pone a todo lo que hace. Los fundadores de Crepes & waffles, iniciaron un ambicioso programa de vivienda con la Fundación Social con base en préstamos sin intereses.

- Finalmente por medio de la herramienta cuantitativa - encuesta - realizada cada año por la ANDI, se puede concluir que:

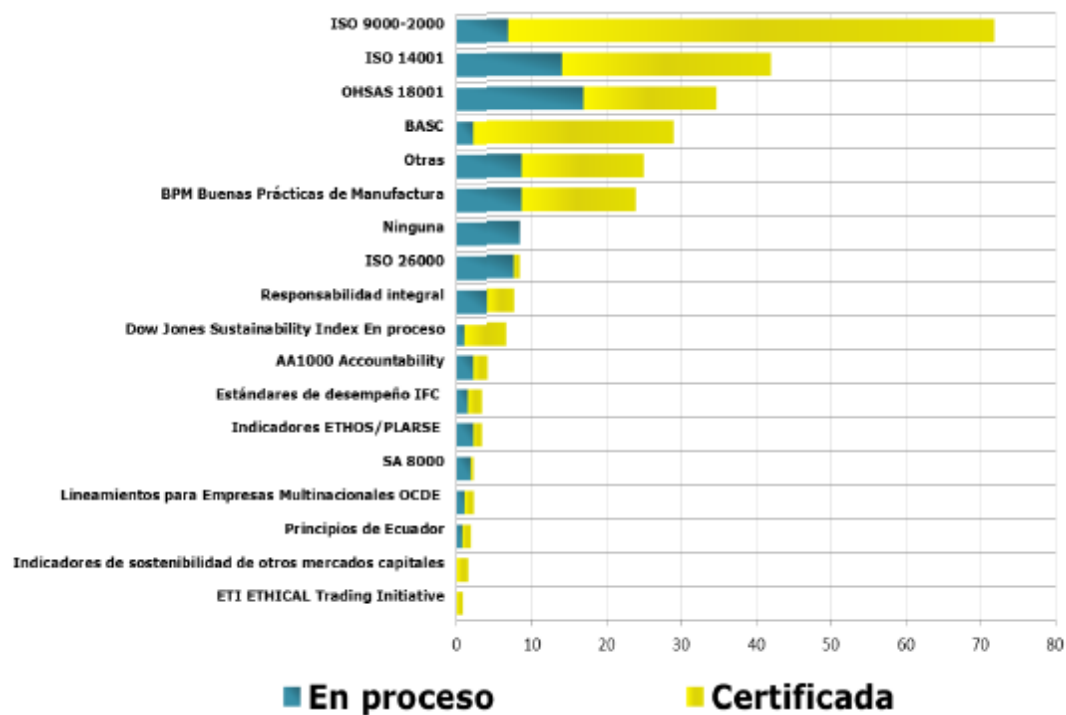
278 empresas de diferentes sectores y regiones de Colombia están trabajando en Responsabilidad Social Empresarial en sus organizaciones y afirman lo siguiente:

- No existen consultorías expertas en la región que orienten a las empresas en un modelo de gestión de RSE. (Ver Gráfico 5).
 - Son de importancia los beneficios que trae consigo el desarrollar un modelo de RSE, entre estos beneficios se destacan las mejorías en el posicionamiento de marca, la atracción de empleados y la generación de valor para los accionistas.
 - Los objetivos específicos a los que se orientan las acciones de las empresas son: la sostenibilidad del medio ambiente, reducir a la mitad la pobreza extrema y el hambre y lograr la enseñanza primaria universal.
 - La implementación de buenas prácticas empresariales ya se ha incorporado a la gestión de los negocios en el que se manifiesta que se ha adoptado códigos de conducta al interior de las organizaciones.
 - Las empresas están categorizando a sus stakeholders en internas y externas, dependiendo a quien dirige la actividad social.
 - Los empresarios encuestados incluyen dentro de su nómina personas con alguna discapacidad.
-
- El grado de importancia de la gestión humana en la Responsabilidad Social Empresarial

A través de las empresas afiliadas a la Asociación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP) como gremio que integra a 530 empresas de diferentes sectores y tamaños, distribuidas en todo el país a excepción de Antioquia, en apoyo de la Universidad ICESI en el 2011 se aplicaron diferentes estrategias cuantitativas y cualitativas con el fin de reconocer la importancia de la gestión humana en la RSE, un primer estudio se llevó a cabo por medio de un cuestionario para indagar

aspectos sobre la responsabilidad social empresarial, un segundo estudio consistió en entrevistar a diez expertos con la finalidad de conocer desde su perspectiva el papel del área de gestión humana en relación con la RSE, otro estudio contempló grupos focos llevados a cabo en el marco del XIV Congreso Nacional de Gestión Humana en las ciudades de Bucaramanga, Cali y Bogotá.

Grafico 5: Certificaciones y sistemas de gestión



Fuente: Informe encuesta de responsabilidad social empresarial ANDI

Los hallazgos de los estudios mencionados anteriormente afirman que el valor agregado por la gestión humana en RSE es indiscutible, pero en la actualidad la gestión humana ha sido restringida a controlar temas específicos como lo son, medio ambiente, la formulación de la política y la gobernabilidad. También se encuentra que existen factores que son críticos para las organizaciones entre las que tenemos el sistema de compensación basados en el desempeño y el no involucramiento de los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de RSE. Por otro lado se considera que aunque la gestión humana

tiene un papel en la RSE, la reducen a aspectos de filantropía empresarial y a obras sociales.

- Observación de prácticas socialmente responsables de las empresas que generan impactos sostenibles:

MasterCard a través de sus planes de educación para un consumo inteligente, se ha propuesto en llegar a 2.500 millones de personas en el mundo que no tienen acceso a créditos, seguros, cuentas de ahorros u otros servicios financieros.

Coca Cola, adelanta programas sostenibles a favor del agua, la reforestación y el reciclaje, con el anheloso objetivo de que a diez años se devuelva al planeta el agua que se utiliza en la producción.

Para *BBVA* la educación es un camino por el cual grandes sectores de la población de menores recursos, puede acceder a mejores oportunidades; es por esto que en los últimos años la empresa ha donado más de \$ 40.000 morrales con útiles escolares a estudiantes de colegios distritales en localidades de la capital del país, en donde además aportó becas complementarias, uniformes y calzado para niños que más lo necesitan.

General Electric en su programa de Voluntariado, impulsa iniciativas de responsabilidad social en áreas de la salud, educación, comunidad y conservación del medio ambiente.

La empresa *Enka de Colombia* se encuentra desarrollando un proyecto de reciclaje del PET²⁹, en el que se facilitará transformar los residuos de éste material

²⁹ PET (polietilén tereftalato) es un tipo de materia prima plástica derivada del petróleo.

en resinas actas para el contacto con alimentos y bebidas, permitiendo cerrar el ciclo de este material.

La Fundación *Chevrolet* y la *Universidad de los Andes* unen esfuerzos para mejorar la movilidad en la ciudad capitalina a través de Planes Empresariales de Movilidad Sostenible – PEMS, el cual es un programa innovador y pionero en el país en este tipo de acciones, el cual comenzó como un piloto desarrollado por *General Motors Colmotores*, *Cemex* y la *Cámara de Comercio de Bogotá* en el 2011.

b) Investigación primaria:

- Empresas en Colombia Calificadas en RUC³⁰

Las empresas que hacen parte de la calificación RUC en Colombia además de orientar sobre la prevención de la salud de la población trabajadora en las empresas, también sugieren implementar elementos de gestión relacionados con responsabilidad social empresarial. Por esta razón es representativo tomar como referencia este potencial de mercado para implementar proyectos en RSE, debido a que toda empresa que pretender calificarse en RUC necesariamente debe incurrir en la identificación de los stakeholders de responsabilidad social empresarial.

Se lleva a cabo una entrevista con Nidya Mariela Corzo Zambrano, Coordinadora de Auditorías del Consejo Colombiano de Seguridad – CCS, quien es un organismo de apoyo en capacitación, divulgación y asesoría en las áreas de salud ocupacional y ente certificador de la calificación RUC, el día 21 de Noviembre de

³⁰ RUC – Registro Uniforme de Evaluación del Sistema de Gestión en Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiental – SSOA para contratistas.

2012 en la ciudad de Bucaramanga, en la cual se le cuestiona el mercado potencial de empresas interesadas en implementar un modelo de gestión en RSE, a lo que la Coordinadora contesta: “actualmente 1700 empresas nacionales de diferentes sectores económicos cuentan con la calificación en RUC, lo que indica que esta cantidad de empresas iniciarán gestión en cuanto a Responsabilidad Social Empresarial, debido a que es un compromiso en esta guía el fomentar la responsabilidad social con sus grupos de interés, más no es un requisito obligatorio sino voluntario el que las empresas inicien las acciones socialmente responsables en el corto plazo”.

- Empresas que incursionan en sus stakeholders o grupos de interés a gestionar la RSE dentro de sus organizaciones.

Desde el año 2012, Ecopetrol se encuentra desarrollando un proyecto con Confecámaras, en apoyo de un grupo de consultores de la empresa Vincular de Chile, con el propósito de formar empresarios regionales, conscientes de su papel de generadores de riqueza económica, social y medio ambiental, teniendo en cuenta las exigencias del actual mercado global.

Se lleva a cabo una entrevista con Rosmari García, Profesional de apoyo del área de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, el día 9 de Noviembre de 2012, en donde se le cuestiona cuáles son las acciones que está llevando a cabo Ecopetrol para con sus grupos de interés en su modelo de RSE “El propósito de Ecopetrol para con sus contratistas en convenio con Confecámaras es el ejecutar en 8 regiones del país: Cartagena, Neiva, Putumayo, Cúcuta, Villavicencio, Magdalena medio, Barrancabermeja y Casanare, la sensibilización en Responsabilidad Social Empresarial, dentro de las cuales 14 empresas en promedio por cada región se beneficiaron de ésta. En razón a lo anterior Ecopetrol transmite a su cadena de valor la importancia de gestionar un modelo de negocio sostenible”.

Con la información descrita anteriormente como resultado de la investigación de fuentes primaria y secundaria se puede concluir que en la actualidad el modelo de responsabilidad social empresarial es de gran interés para las empresas de Colombia y del mundo y que para trabajar en el tema necesariamente deben apoyarse de metodologías y/o instrumentos que apoyen la implementación de proyectos y/o acciones de RSE, sin embargo es una iniciativa que viene desarrollándose fuertemente por parte de las grandes empresas del país pero que promete ser transmitida y articulada a toda su cadena productiva, es decir, a todas aquellas empresas que aún no desarrollan el modelo RSE.

III. Prueba de la Hipótesis: para probar la hipótesis planteada anteriormente se realizó un diagnóstico a empresas de Bucaramanga con el fin de aplicar una encuesta (Ver Anexo a) en la cual se diera a conocer el estado de conocimientos y acciones de sostenibilidad que se han adoptado dentro de las empresas, a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia.

El modelo no probabilístico por conveniencia se adopta debido a que después de realizar una búsqueda de fuentes de información confiables en entidades como la Cámara de Comercio de Bucaramanga, ICONTEC, SGS y CCS que permitieran conocer con exactitud el número de empresas en Bucaramanga que trabajen con el modelo de RSE no existe y que esa información se conocería a través de un proceso de referenciación entre las empresas, sus empresarios o por publicidad que las mismas organizaciones llevan a cabo para dar a conocer sus acciones socialmente responsables.

Así mismo la información recopilada por la referenciación y por publicidad de las empresas dio a conocer que éstas no sólo están ubicadas en la ciudad de Bucaramanga sino en su área metropolitana y en Barrancabermeja, por esta razón el diagnóstico sobre el estado actual de implementación de proyectos y/o acciones

de responsabilidad social empresarial en las empresas de Bucaramanga no se determina por falta de fuentes de información, en razón a esto se aplicarán las encuestas a las empresas que se identificaron que realmente en la actualidad están implementando acciones y/o metodologías en RSE.

Finalmente se realizó una revisión de metodologías o guías existentes a nivel nacional y/o internacional por internet para conocer la lógica del modelo que ellas plantean así como los componentes que relacionan para construir sus modelos o guías, de allí la revisión de las metodologías que realmente puedan servir de soporte para el desarrollo del modelo metodológico de RSE de Strategika Ltda.

4. ESTADO DEL ARTE

❖ MARCO TEÓRICO

Responsabilidad Social Empresarial

Desde hace más de tres décadas el economista Milton Friedman planteó una teoría particular *The social responsibility of business is to increase its profits*³¹ en la cual la única responsabilidad social de los negocios consiste en maximizar la rentabilidad para los accionistas dentro del marco de ley. Según este autor la única responsabilidad de una empresa es para con sus accionistas y mientras utilice sus recursos de la manera más eficiente posible podrá ofrecer a la sociedad los mejores productos y servicios al precio más razonable y generar empleo, producción e inversión.

De acuerdo a la investigación de fuentes secundaria y primaria, la teoría del economista Milton Friedman no es verídica debido a que en la actualidad la responsabilidad social consiste en la habilidad para responder de manera eficiente ante los impactos que organizaciones ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, esta orientación viene en virtud del análisis de los stakeholders y/o grupos de interés por los cuales las organizaciones adelantan esfuerzos para incorporar las necesidades, expectativas y capacidades de sus grupos de interés a sus decisiones con el objeto de beneficiar a todo su entorno de forma equitativa a través de los principios³² de la responsabilidad social tales como la rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto por los intereses de las

³¹ Publicado en: The New York Times Magazine, 13 de septiembre de 1970. Reproducido con autorización de The New York Times Syndicate, París, Francia.

³² Principios resaltados en la ISO 26000:2010

partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normatividad internacional de comportamiento y respeto por los derechos humanos.

En sucesivas publicaciones en la Harvard Business Review, Michael Porter y Mark Kramer defienden una visión “estratégica” de la responsabilidad social resaltando la importancia de que las organizaciones realicen un filtro de temas sociales, debido a que señalan que es importante reconocer que “ninguna empresa puede resolver todos los problemas de la sociedad o ser capaz de soportar todos los costos asociados a ello” sugiriendo un marco que clasifica estas cuestiones sociales en tres categorías, cuestiones sociales genéricas, impactos sociales en la cadena de valor y dimensión social del contexto competitivos. La primera clasificación hace alusión a aquellas cuestiones sociales que no se ven afectadas de manera significativa por las operaciones y/o actividades propias de la organización, la segunda hace referencias a las cuestiones sociales que son afectadas de manera significativas por las operaciones cotidianas de la organización y la última clasificación hace alusión a las cuestiones sociales que afectan en gran proporción los factores que subyacen de la competitividad de una empresa en los lugares en los que opera.

De esta manera se resalta la importancia de la identificación de los stakeholders que según *Edward R Freeman* son “todos aquellos que pueden afectar o verse afectados por el logro de los propósitos de la organización” y la importancia de la identificación y definición de acciones concretas para desarrollar de manera conjunta con los grupos de interés en aras de crear relaciones perdurables y de confianza que contribuya en el gana a gana de ambas partes interesadas.

Por otro lado la teoría económica demuestra que la asignación de los recursos escasos la realizan las fuerzas de la oferta y la demanda y que el equilibrio de la oferta y la demanda normalmente produce una asignación eficiente de los recursos, dándose a relucir la famosa metáfora de Adam Smith, la “mano invisible”

del mercado que lleva a los compradores y vendedores de un mercado, que busca su propio interés, a maximizar el beneficio total que obtiene la sociedad en ese mercado³³. Estos modelos difieren de la realidad debido a que no contemplan las limitaciones a nivel legal, la corrupción, el poder de los oligopolios, entre otros.

Sólo una década después se introdujo un nuevo planteamiento de la responsabilidad social empresarial en donde se abarcaba expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas. La práctica filantrópica es una adopción ética en donde las acciones de las organizaciones se ejerce responsablemente para construir una sociedad mejor, la *“filantropía empresarial como ventaja competitiva”* (de Michael E. Porter y Mark R. Kramer) considera a la empresa como un actor fundamental del desarrollo sostenible que se orienta a mejorar el contexto competitivo que le es propio. Esta nueva teoría contempla a la RSE como el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida.³⁴ De aquí nace una visión más amplia de las personas que se ven afectadas por las acciones de las empresas que salen del círculo de los accionistas e involucra a los empleados, clientes, proveedores, competidores, la comunidad inmediata y la sociedad en general.

Estos grupos son conocidos como los grupos de interés o *Stakeholders* (Ver tabla 11), que desde mediados de los ochenta ha ganado popularidad tanto a nivel teórico como práctico dentro de las empresas quienes tienen como interés sobre este modelo de empresa plural y dinámica que propone el concepto de grupos de interés.

³³ Navarro G. Fernando. (2008). Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica. Esic Editorial. España.

³⁴ WBCSD, World Business Council for Sustainable Development, es el consejo empresarial mundial para el desarrollo sostenible, es una asociación mundial de más de 200 empresas que trabajan exclusivamente con el sector empresarial y el desarrollo sostenible.

Freeman (1984) así mismo explica la teoría de los grupos de interés; en ésta expone que la necesidad que tienen las empresas de gestionar las relaciones con los grupos de interés abarcan tres niveles de análisis que considera importantes para entender la teoría, éstas son: nivel de relaciones, nivel de proceso y el nivel de transacción. A nivel relacional, la empresa debe dejar claras las relaciones con los stakeholders, determinando cuáles son sus principales grupos de interés. A nivel de proceso, la teoría de los grupos de interés implica enriquecer procesos comerciales estratégicos atendiendo a múltiples grupos de interés. Y finalmente la gestión de los stakeholders en el ámbito transaccional hace referencia a las negociaciones entre los directivos y los grupos de interés.

Tabla 11. Tipos de Stakeholders

TIPOS DE STAKEHOLDERS	
TIPO	INTERESES LEGÍTIMOS
<i>Socios, accionistas e inversionistas</i>	Beneficio, rentabilidad de las inversiones, gestión del capital, etc.
<i>Empleados</i>	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, participación, formación...
<i>Directivos</i>	Capacidad de gestión, prestigio, ingresos...
<i>Creadores de opinión y conocimiento</i>	Transparencia, información veraz y actualizada
<i>Clientes</i>	Justa relación calidad-precio, información veraz, garantías salud y seguridad, posventa...
<i>Instituciones financieras</i>	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción...
<i>Competidores</i>	Respeto reglas libre competencia, reciprocidad, cumplimiento compromisos, cooperación...
<i>Proveedores y subcontratistas</i>	Respeto reglas de libre mercado, capacidad de pago, información clara posibilidades comerciales, respeto marcas y propiedad industrial...
<i>Comunidades locales, países y sociedades</i>	Respeto a la soberanía nacional, legalidad, lucha contra la corrupción, contribución desarrollo, colaboración con instituciones...

TIPOS DE STAKEHOLDERS	
Administración pública	Legalidad, contribución desarrollo, colaboración con instituciones científicas, culturales, universidades, medioambiente, ONGs...
Partidos políticos	Legalidad, contribución desarrollo
Iglesias	Respeto a sus creencias y valores morales...
Sindicatos	Respeto y promoción de derechos sociolaborales
Universidades	Investigación, desarrollo, formación...

Fuente: Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica

La responsabilidad social empresarial también parte de un nuevo concepto de riqueza del que difiere de recursos tangibles como tierra, edificios, fábricas, etc; hoy la riqueza proviene de bienes intangibles como información, reputación de marcas, *Know how*, fidelización de los clientes, por tanto las empresas requieren de capital humano competente cada vez más para que ésta genere valor agregado a las actividades de la empresa³⁵.

Existen tres razones que justifican las iniciativas a favor de las acciones socialmente responsables en las empresas y son la retribución, contribución y corresponsabilidad. En esta instancia las empresas deben retribuir de alguna manera, las facilidades que la sociedad dispuso para que ellas crecieran. Igualmente las empresas deben contribuir para superar las deficiencias y desequilibrios que predominan en su entorno. Así mismo el sentido de la corresponsabilidad se expresa a partir de aceptar que la empresa no está forzada a solventar el problema de toda la sociedad, pero si está obligada a solventar aquellas situaciones que nadie mejor que ella pudiese hacerlo.

³⁵ Alvin y Heidi Toffler, *La resolución de la riqueza*, Debate, Madrid, 2006.

Desde esta perspectiva las empresas pueden pensar en que la identidad, la imagen, la reputación y el posicionamiento representan los propósitos de las iniciativas de la responsabilidad social empresarial.

Es por todas estas razones mencionadas anteriormente que la gestión de la RSE no debe quedarse en una mera gestión del ámbito operativo sino que debe integrarse en la gestión estratégica como un elemento más a considerarse como generador de ventajas competitivas³⁶ que ha comenzado a armonizar la relación entre la libertad del mercado y la libre empresa, que ha sido un proceso de las empresas y sus líderes para responder a los desafíos de la nueva sociedad globalizada, que enfrenta un desequilibrio económico, social y que está amenazada por el calentamiento global como consecuencia de la degradación del medio ambiente.

Para que las empresas logren sopesar los desafíos del mundo actual debe acompañar la gestión de la RSE a partir de los principios fundamentales los cuales son, la rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y el respeto a los derechos humanos³⁷. Desde la perspectiva empresarial debe aceptarse que las estrategias económicas no pueden divorciarse de las sensibilidades sociales y de los propósitos ambientales, puede incluso afirmarse que la idea de sustentabilidad representa la mejor definición operacional de las responsabilidad social.

³⁶ Momberg. Manuel Reyno. Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como Ventaja Competitiva, 2007. Universidad Técnica Federico Santa María. Chile.

³⁷ UNIT – ISO 26000:2010

Articulando el concepto de la RSE

La responsabilidad implica responder todo el tiempo en todo lugar y ante todo el mundo por lo que se hace o se deja de hacer. Es una manera de autoevaluación que se enfoca en el propio núcleo de la conciencia humana. La RSE abraza la noción de rendir cuenta todo el tiempo, en todas partes y ante todo el mundo por lo que se hizo respecto de las obligaciones y compromisos. La integración de estas dos dimensiones revela la esencia de la conducta humana. En cuanto a la perspectiva social, es una condición originada en la propia naturaleza humana. Lo social se asocia con la sociedad a la que pertenece y en la que participa tanto la persona individualmente como las personas organizadas en sistemas orgánicos. Igualmente la perspectiva social atiende al sentido de una vida justa y a la concreción de interacciones armonizadas.

La palabra empresarial completa la trilogía y alude a la entidad que asume las acciones. Una empresa es algo más que un conjunto de unidades de negocio, más bien es una congregación de competencias y de sensibilidades que se armonizan para producir, aprender y servir.

Con el fin de elevar el significado de la sostenibilidad como garantía para favorecer el presente y futuro de las empresas se han perfilado diversas definiciones sobre la responsabilidad social empresarial:

Una de las definiciones más conocidas es la de la Comisión Europea³⁸: “La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con

³⁸ COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO, AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO Y AL COMITÉ DE LAS REGIONES. Página web: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF> (consultado en Noviembre de 2012)

sus interlocutores” (Libro verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”).

Otras definiciones de RSE más reconocidas son:

“La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y a la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida³⁹”, (WBCSD, World Business Council for Sustainable Development).

“La RSE es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente⁴⁰”, (PWBLF, Prince of Wales Business Leaders Forum).

“La RSE se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa⁴¹”, (BSR, Business for Social Responsibility).

“La RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de meras empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales⁴²”, (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social).

³⁹ CORREA, M. E. FLYNN, S. AMIT A. Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. Santiago de Chile. Abril de 2004. [artículo en línea] disponible en: «<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/14904/lcl2104.pdf>» (Consultado en Noviembre de 2012)

⁴⁰ Ibid., p 16.

⁴¹ Ibid., p 16.

⁴² Ibid., p 28.

Desarrollo Sostenible

La definición del desarrollo sostenible se emplea por primera vez en 1987 en la Cumbre de Río, cuando se crea la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas para analizar la problemática ambiental del planeta, como “el desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades”.

Las dos ideas principales que presiden el desarrollo sostenible son:

- El desarrollo tiene una dimensión económica, social, y ambiental y sólo será sostenible si se logra el equilibrio entre los distintos factores que influyen en la calidad de vida.
- La generación actual tiene la obligación frente a las generaciones futuras de dejar suficientes recursos para que puedan disfrutar, al menos, de mismo grado de bienestar.⁴³

Por tanto, todo enfoque de responsabilidad social se enmarca dentro del principio del desarrollo sostenible, y ello implica para las organizaciones asegurar el desarrollo de tres pilares fundamentales:

- a) Formalización de políticas y sistemas de gestión en las dimensiones económica, social y ambiental,
- b) Transparencia sobre los resultados alcanzados en este propósito y
- c) Verificación externa de dichos resultados.⁴⁴

⁴³ Centro de Información de las Naciones Unidas. Página web: http://www.cinu.org.mx/temas/des_sost.htm, [consultado en Octubre de 2012]

5. DIAGNÓSTICO

Con el ánimo de probar la hipótesis planteada en el tercer capítulo del presente proyecto, se describe a continuación la metodología adoptada para la aplicación de la encuesta (por medio de la encuesta se recopila datos, como conocimientos, ideas y opiniones de un grupo de empresas sobre la RSE)⁴⁵ por muestra (aquellas que trabajan con datos de una pequeña parte de la población total)⁴⁶ a empresas que están implementando y/o realizando acciones en RSE, así como la revisión de las metodologías en RSE.

5.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y FUENTES DE DATOS

5.1.1. Diseño de la investigación. El diseño de la investigación del presente trabajo será de tipo exploratorio, tanto para la aplicación de la encuesta diagnóstica con el ánimo de profundizar en las motivaciones por las cuales se están llevando a cabo acciones en responsabilidad social empresarial, así como para con la investigación de las metodologías existentes en responsabilidad social empresarial.

En razón a esto se desarrollaran encuestas por muestra, con las cuales se pretende conocer de manera detallada el avance en la gestión que efectivamente adelantan las empresas frente al tema de estudio, además de obtener comentarios o información adicional que pueda complementar o aportar para la construcción de

⁴⁴ GTC 180 Responsabilidad Social

⁴⁵ GARCÍA, Fernando. El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario. 2004. Ed Limusa. México.

⁴⁶ ZAPATA, Oscar A. Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas. Primera ed. México, 2005. 188p

los instrumentos de la metodología. En relación a la investigación de metodologías se realizara una revisión en páginas de internet asociadas a la responsabilidad social así como de la base de datos de la Universidad Industrial de Santander.

5.1.2. Fuentes de datos. Las fuentes de datos para este trabajo de grado son las siguientes

- ✓ Datos primarios: El método de recolección de datos se realizó a través de un cuestionario el cual se construyo en razón a los temas macro que se pretenden conocer tales como la motivación de la empresas por emprender el modelo de RSE, la metodología que se usa por ellas para llevarlo a cabo, la evolución de sus implementación, las acciones emprendidas para con sus stakeholders el tiempo, la inversión, los hallazgos y los beneficios que se han realizado para con el modelos de RSE.
- ✓ Datos secundarios: se utilizarán datos secundarios externos para la investigación de metodologías existentes en responsabilidad social empresarial:

A nivel de páginas de internet:

- Red Puentes, organización que aglutina a las entidades de la sociedad civil que trabajan en pro de la RSE en toda América Latina, con extensión en cada uno de sus países.
- Red Foro Empresa, organización que aglutina a las asociaciones de empresas, entre ellas el Instituto Ethos de Brasil y promueve la RSE en cada uno de los países.
- Fundación Carolina. Mapeo de RSE por países tales como Argentina, Colombia, Chile y México.
- Red del Pacto Mundial
- AENOR – Asociación Española de Normalización y Certificación
- CCRE – Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial

- Club Excelencia en Gestión
- Fundación Compromiso Empresarial
- ComunicaRSE. Comunicación de Responsabilidad Social Empresarial
- Media Responsable, editorial especializada en RSE
- Fundación empresa y sociedad

A nivel de bases de datos: para la revisión de las bases de datos brindadas por la UIS (Scopus, Proquest y Ebsco Host) se realizó una búsqueda de metodologías existentes en RSE, en la exploración se encontraron artículos, reportes, libros y metodologías de RSE, que para el presente proyecto se filtraron sólo las metodologías en el tema, seguido de esto se desarrolló una revisión de manera detallada de cada uno de los modelos aquí encontrados y se tuvo como criterio el seleccionar aquellos modelos o guías de RSE que presentaran la descripción clara de sus etapas así como de los posibles instrumentos que allí podrían incluir.

5.1.3. Procedimiento de recolección de datos. A continuación se describirán los pasos para el diseño y la realización de la encuesta por muestra:

- Paso 1: Definición del problema a solucionar.
- Paso 2: Identificación de oportunidades.
- Paso 3: Definición de la oportunidad.
- Paso 4: Planteamiento de la hipótesis.
- Paso 5: Definición del target group.
- Paso 6: Objeto del proyecto.
- Paso 7: Planteamiento de conceptos o percepciones macros a estudiar.
- Paso 8: Elaboración de preguntas relacionadas con las percepciones macro a estudiar en el proyecto.
- Paso 9: Decidir sobre el mejor entorno para realizar la entrevista.
- Paso 4: Seleccionar, revisar y conseguir a los posibles empresas.

- Paso 5: Realizar la encuesta con empresa.
- Paso 6: Analizar las respuestas del entrevistado.
- Paso 7: Realizar el informe sintético de los resultados.

A continuación se describirán los pasos para la selección de las metodologías de responsabilidad social:

- Paso 1: Definición de los criterios de selección de las metodologías encontradas en la revisión por internet y bases de datos de acuerdo al criterio de seleccionar aquellos modelos o guías de RSE que presentaran la descripción clara de sus etapas así como de los posibles instrumentos que allí se pudieran incluir.
- Paso 2: Definición de las fuentes de información.
- Paso 3: Descripción de manera concreta de la lógica de la guía metodológica encontrada.
- Paso 5: Identificar los componentes relacionados en las guías o metodologías de las guías de responsabilidad social.
- Paso 6: Diseño de metodología e instrumentos de RSE para Strategika Ltda.

5.1.4. Definición de la muestra

Población de estudio

A la luz de que no existe una fuente de información que permita conocer con exactitud el mercado de empresas que están efectivamente en la actualidad trabajando la RSE, se procede a obtener información a través de la referenciación entre las empresas, empresarios y/o por publicidad que las mismas

organizaciones llevan a cabo para dar a conocer sus acciones socialmente responsables.

En razón a lo anterior el alcance para evaluar las empresas en el tema de RSE se orienta a una muestra de empresas de Bucaramanga y su área metropolitana y Barrancabermeja debido a que son en estos lugares en los cuales se encontraron empresas que han venido implementando y/o ejecutando acciones de RSE.

Al finalizar la investigación se encuentra con una población de 25 empresas (Ver Anexo d) que hoy por hoy adelantan la implementación y/o ejecución de acciones en RSE.

Para efectos de determinar el número de empresas a encuestar se toma como referencia el cálculo de muestreo en el cual se manejará un error del 10% y un nivel de confianza del 95%. Entonces

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{N - 1 * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de muestra

N = Tamaño de la población objetivo, incluye empresas medianas y pequeñas

P = Probabilidad de error (0,5)

Q = Probabilidad de éxito (0,5)

e = error de situación del 10%

Z = Número de desviación estándar con relación al promedio

$$n = \frac{25 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{25 - 1 * 0,1^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 20 \text{ encuestas}$$

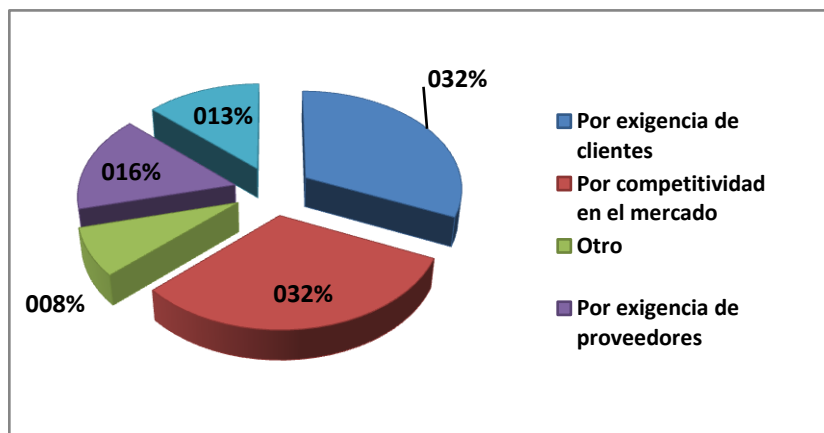
El procesamiento de la información inicia con la recolección de datos por medio de la encuesta titulada *Identificación de prácticas en responsabilidad social empresarial* (Ver Anexo a), la cual fue aprobada por la empresa patrocinadora del proyecto, en la cual se recogerán las respuestas y la información adicional de las empresas encuestadas.

5.1.5. Análisis de resultados: En la realización de las encuestas por muestra se puede observar el interés de las empresas con respecto al tema a investigar, además se pudo observar que en la mayoría de las empresas el tema de la responsabilidad social empresarial es asumido por el departamento del talento humano y/o el departamento HSEQ y/o la gerencia.

Con este apartado se quiere caracterizar las prácticas en responsabilidad social con el fin de iniciar un proceso de construcción e implementación de instrumentos de RSE orientado a la competitividad y excelencia empresarial.

¿Existe una razón por la cual la empresa está interesada en la Responsabilidad Social Empresarial - RSE? (Ver Gráfico 6).

Gráfico 6. Entrevista. Pregunta No.1 Elaboración propia



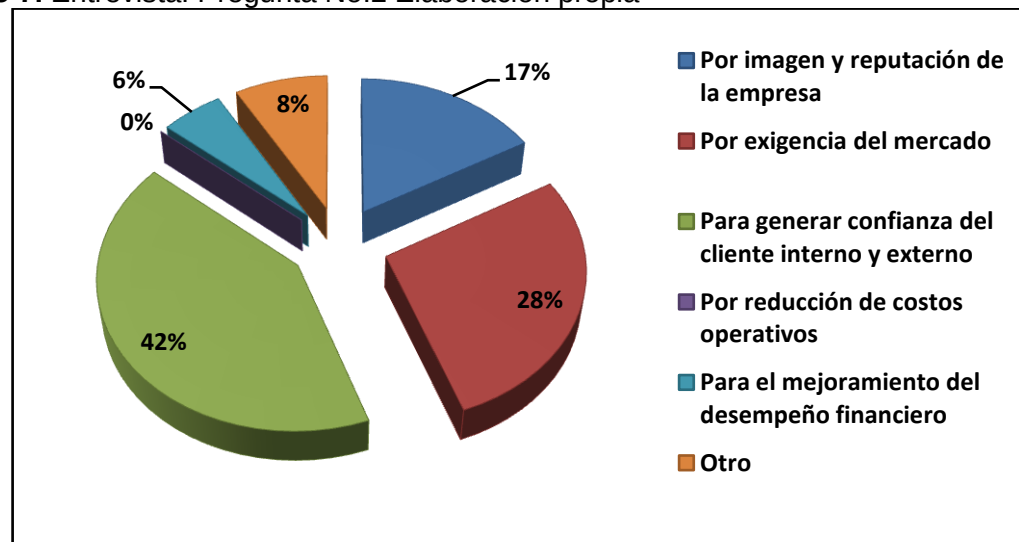
Fuente: Elaboración propia

El 31,579% de la muestra de empresas encuestadas tienen gran interés en el tema de responsabilidad social empresarial, debido a la exigencia de sus clientes por adquirir productos y/o servicios socialmente responsables y por la competitividad del mercado, siendo estas las razones fundamentales por las cuales ellas desean asegurar y fortalecer su target de mercado a través de acciones sociales.

¿Por qué la empresa realiza acciones en RSE? (Ver Gráfico 7)

El 42% de las empresas encuestadas realizan acciones de responsabilidad social para generar confianza con el cliente interno (trabajador) para fortalecer la productividad y con el cliente externo (consumidor) para aumentar la preferencia del cliente por productos y/o servicios socialmente responsables.

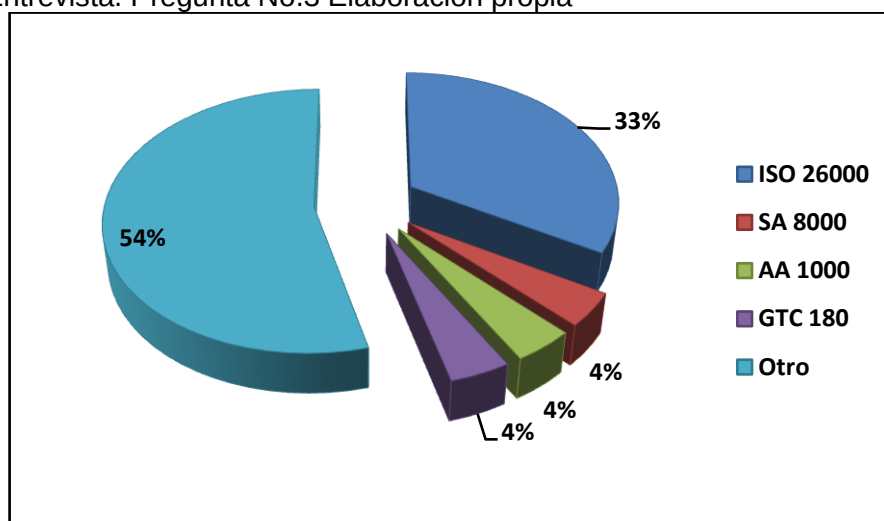
Gráfico 7. Entrevista. Pregunta No.2 Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

¿Aplica el modelo de RSE bajo alguna normativa en especial? (Ver Gráfico 8)

Gráfico 8. Entrevista. Pregunta No.3 Elaboración propia



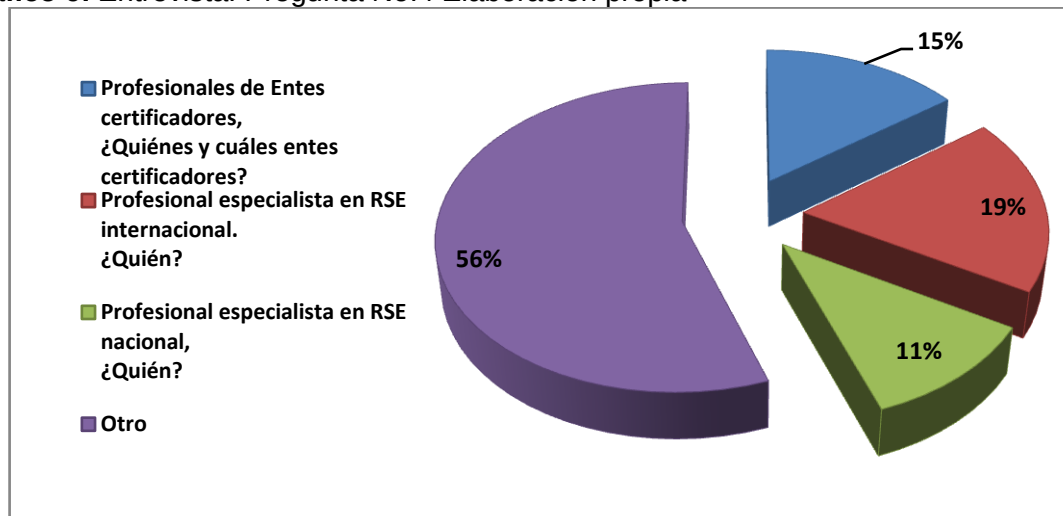
Fuente: Elaboración propia

El 54% de las empresas encuestadas aplican su modelo de responsabilidad social bajo normativas y/o herramientas tales como, GRI y Registro Uniforme de Evaluación del Sistema de Gestión en Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente SSOA para Contratistas - RUC, entre otros orientados bajo modelos propios diseñados por cada una de las empresas encuestadas debido a su experiencia en el área.

¿Conoce o ha trabajado con consultores especialistas en RSE a nivel nacional o internacional? (Ver Gráfico 9)

El 56% de las empresas encuestadas no cuenta con asesoría por parte de entidades o profesionales a nivel internacional, sin embargo si se destacan entidades como la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Barrancabermeja, Cajasan, Icontec, SGS, ANDI, las ARL's, entre otros que a nivel nacional lideran el desarrollo de modelos de gestión basados en la sostenibilidad.

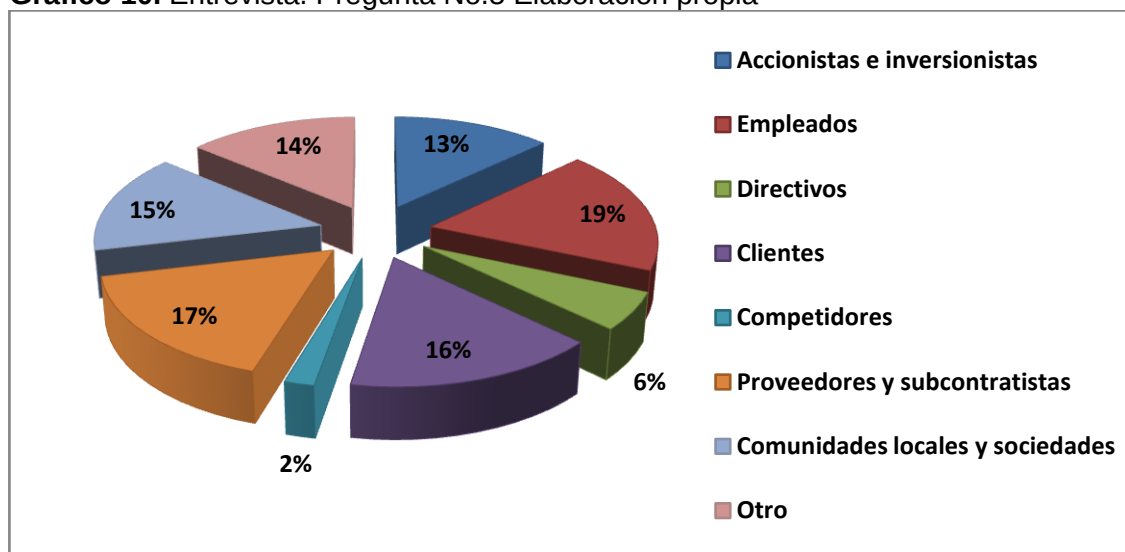
Gráfico 9. Entrevista. Pregunta No.4 Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

En la implementación de la RSE hacia qué Stakeholders orientó sus acciones. Menciónelos. (Ver Gráfico 10)

Gráfico 10. Entrevista. Pregunta No.5 Elaboración propia



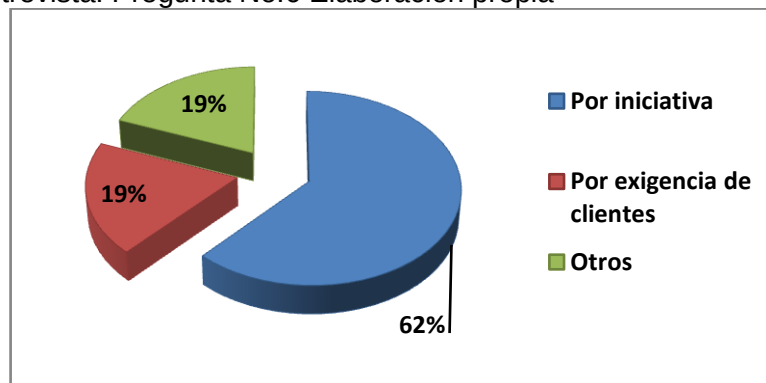
Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en la grafico anterior, seis de los ocho actores de interés tienen gran importancia para las empresas, sin embargo, son más representativos y tienen un mayor grado de preferencia los empleados y los proveedores.

¿Por qué esta elección? (Ver Gráfico 11)

El 62% de las empresas encuestadas priorizan sus Stakeholders por iniciativa propia, ya que representan para la empresa los actores que más se ven afectados por su actividad y que de alguna manera se ven involucrados en su cadena productiva

Gráfico 11. Entrevista. Pregunta No.6 Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

¿Qué acciones concretas desarrolló la organización respecto a los Stakeholders que mencionó?

- Accionistas e inversionistas: se desarrollan acciones tales como el brindar información integral y oportuna de los movimientos de la empresa (rendición de cuentas) para la toma de decisiones, se realizan revisiones y ajustes de políticas corporativas en el marco de la sostenibilidad, implementación de

nuevas tecnologías que aumenten la rentabilidad de la empresa, pólizas de aseguramiento, entre otros.

- Empleados: se desarrollan acciones tales como programas en seguridad y salud en el trabajo, planes de capacitación en componentes personales y/o ocupacionales enmarcadas en actividades de bienestar laboral, programas de emprendimiento, jornadas de recreación y deporte para los empleados y sus familias, establecimiento de políticas de mitigación hacia el riesgo psicosocial, entre otros.
- Clientes: se desarrollan acciones tales orientados a la atención de PQR's como parte del mejoramiento continuo, posicionamiento de marca, brindar soluciones ajustadas a las necesidades de los clientes, implementación de metodologías que permitan obtener resultados con plena calidad y cumplimiento, cumplimiento de los compromisos contractuales, alianzas financieras, entre otros.
- Proveedores: se desarrollan acciones encaminados al aseguramiento de contratación y de prácticas éticas y transparentes en la cadena de abastecimiento, libertad de oferta bajo el cumplimiento de precio, calidad y tiempo de entrega, condiciones contractuales claras y confiables, agregando valor en los productos y servicios y pagos oportunos.
- Comunidad: acciones tales como el apoyo con programas de salud y educación en las comunidades de influencia o de operación de la empresa, voluntariado corporativo, apoyo a proyectos productivos, campañas en uso eficiente de recursos, donaciones, fortalecimiento de relaciones de corresponsabilidad fundados en el diálogo y participación, patrocinio de eventos deportivos y de otra índole, adquisición de bienes, servicios y mano de obra en la zona o región de trabajo, divulgando y aportando en campañas recreativas, a través de fundaciones fortaleciendo los programas de objeto social, entre otros.
- Medio ambiente: acciones orientadas a fortalecer el sistema de gestión ambiental de las empresas para con su entorno de trabajo (interno y externo),

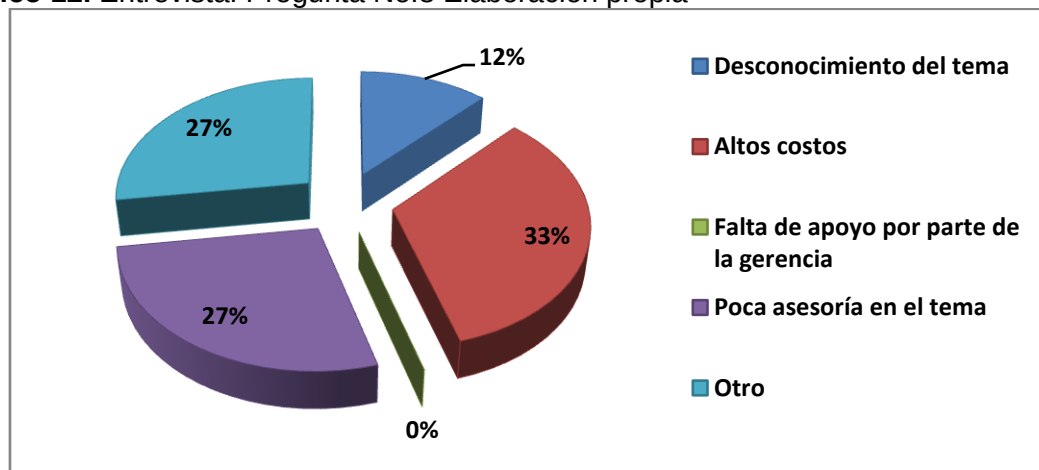
planta de árboles, recolección y tratamiento de aguas residuales, priorización de compra de materiales ambientalmente amigables, mitigación de emisiones para el ozono, protección y preservación de fauna y flora afectados por la actividad económica de la empresa, eficiencia energética, y control de vertimientos.

- Otro grupo de interés es el Estado, con el cual la empresa asegura y mantiene obligaciones y/o sinergias de aporte al cumplimiento de los objetivos empresariales y al desarrollo sostenible del país.

Qué inconvenientes se presentaron en la implementación de la RSE (Ver Gráfico 12)

El 33% de la población encuestada relata que el mayor inconveniente en la implementación del modelo de responsabilidad social empresarial son los altos costos que están asociados a la aplicación y práctica de la misma.

Gráfico 12. Entrevista. Pregunta No.8 Elaboración propia

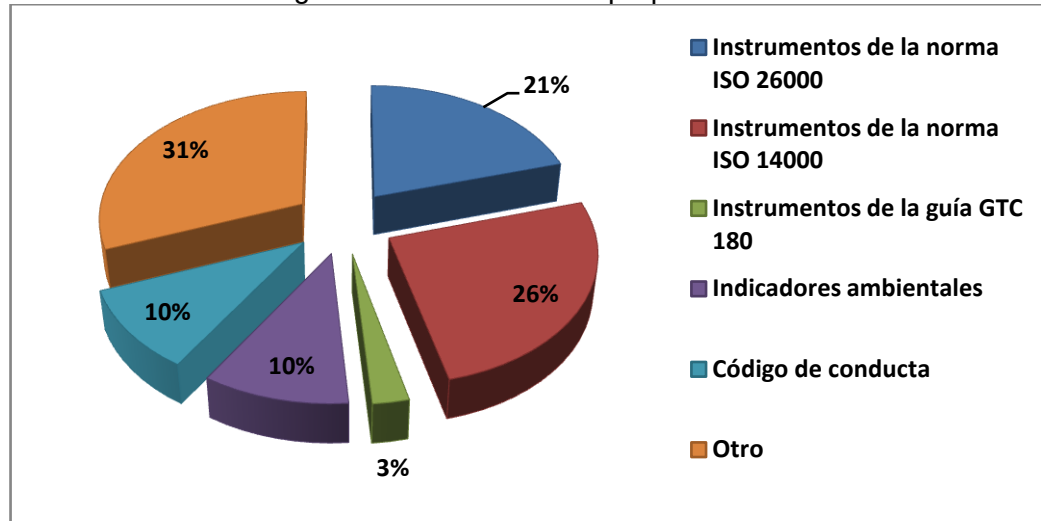


Fuente: Elaboración propia

¿Qué tipo de instrumentos utiliza para implementar la gestión y el control del modelo de RSE? (Ver Gráfico 13)

El 31% de las empresas encuestadas apoyan sus acciones de responsabilidad social empresarial en instrumentos asociados a: GTC 180, ISO 9000, ISO 18000, indicadores sostenibles GRI, RUC. De igual manera hay un gran porcentaje de empresas que se referencian de los instrumentos de la norma ISO 14000 e ISO 26000.

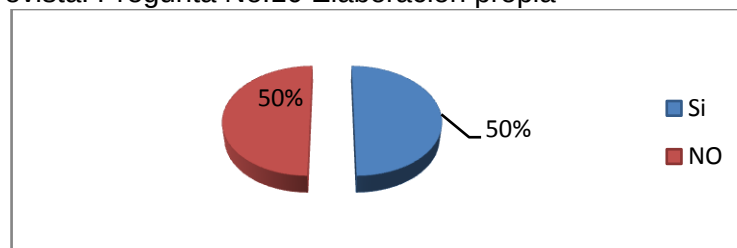
Gráfico 13. Entrevista. Pregunta No.9 Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

¿La empresa cuenta con un departamento o área de profesionales específico trabajando sobre RSE? (Ver Gráfico 14)

Gráfica 14. Entrevista. Pregunta No.10 Elaboración propia



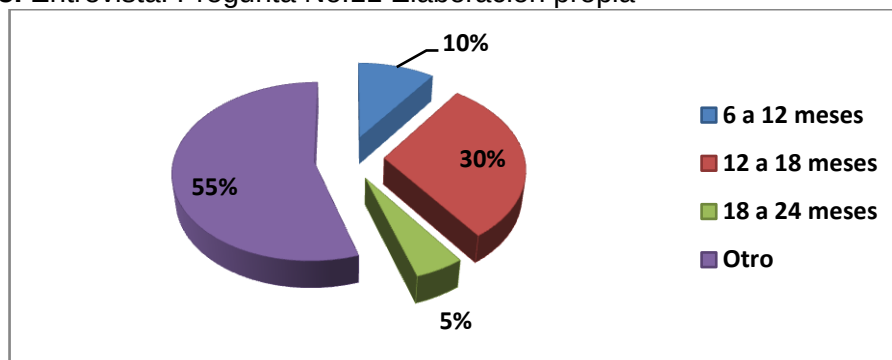
Fuente: Elaboración propia

El 50% de las empresas encuestadas aseguran tener un departamento o área de profesionales para abordar y realizar gestión en temas de responsabilidad social empresarial, estos son en su gran mayoría el departamento de talento humano y el departamento HSEQ de la organización.

¿Cuánto tiempo le tomó implementar la RSE a la empresa? (Ver Gráfico 15)

De acuerdo a la gráfica anterior, el 55% de las empresas encuestadas han tomado más de dos (2) años en implementar el modelo de RSE en la empresa y/o están iniciando con la gestión de implementarla lo cual indica que es muy reciente el proceso que se ha venido desarrollando por parte de éstas.

Gráfico 15. Entrevista. Pregunta No.11 Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

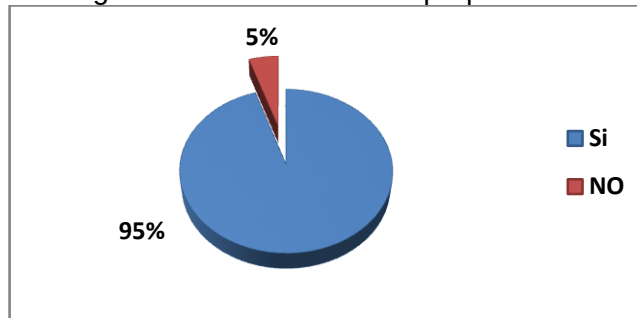
¿Cuándo inicio este proceso?

El inicio de la gestión por la responsabilidad social en las empresas es muy variante para cada uno de ellas, de acuerdo a éstos, desde hace más de 3 años o mucho más se viene realizando este proceso, no obstante, es en la actualidad en donde más se viene impulsando el tema debido a la globalización y al estado actual del mercado.

¿Sigue vigente? (Ver Gráfico 16)

En el 95% de las empresas encuestadas sigue vigente el modelo de RSE que han desarrollado.

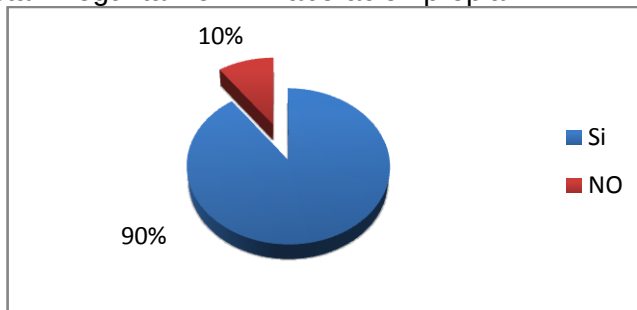
Gráfico 16. Entrevista. Pregunta No.13 Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

¿La empresa cuenta con un presupuesto para la RSE? (Ver Gráfico 17)

Gráfico 17. Entrevista. Pregunta No.14 Elaboración propia



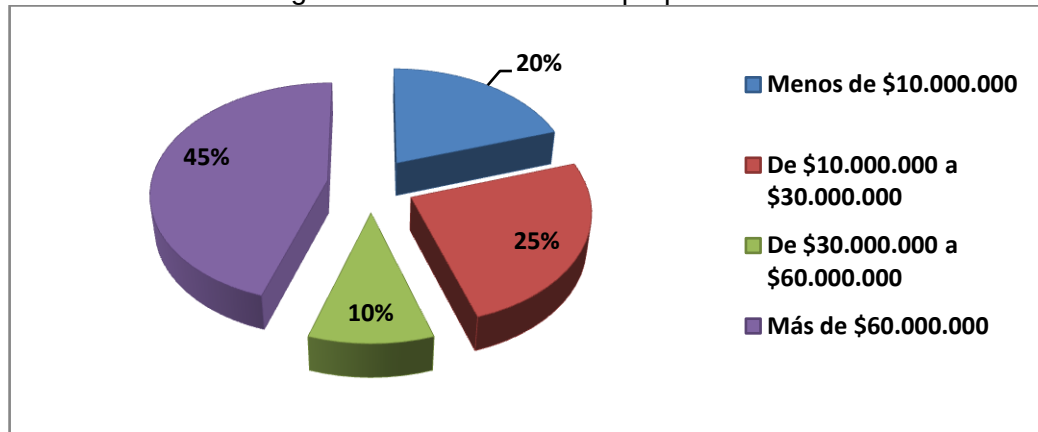
Fuente: Elaboración propia

EL 90% de las empresas aseguran contar con un presupuesto para desarrollar las acciones pertinentes frente a la gestión del tema.

¿Cuál fue el monto presupuestado y/o realizado por la empresa para implementar RSE? (Ver Gráfico 18)

EL monto presupuestado y/o realizado para implementar la RSE es de más de \$ 60.000.000 de acuerdo al 45% de las empresas encuestadas.

Gráfico 18. Entrevista. Pregunta No.15 Elaboración propia



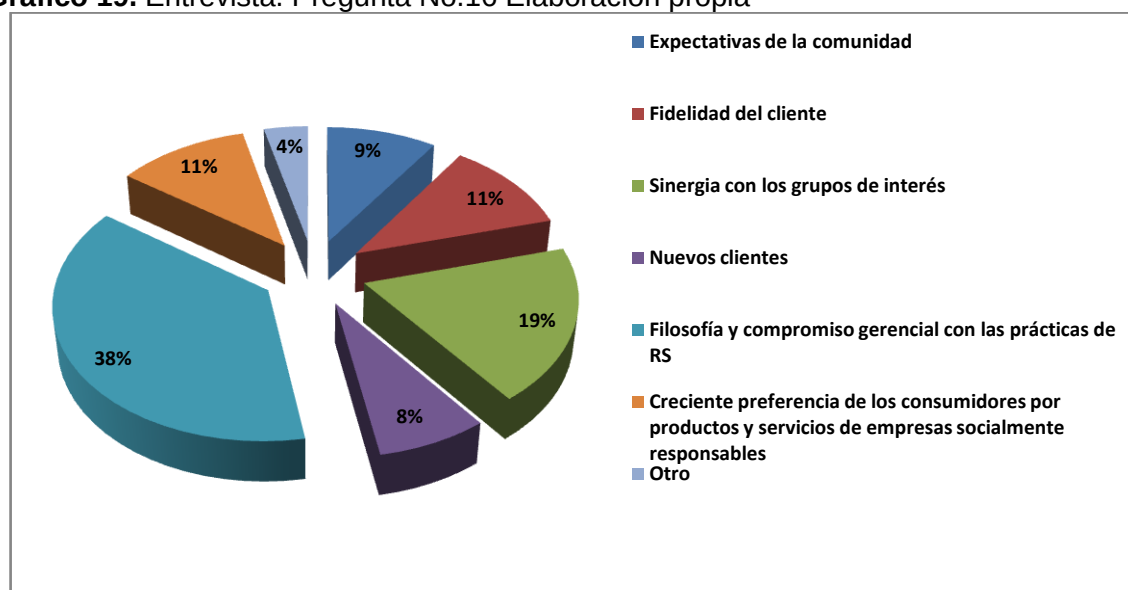
Fuente: Elaboración propia

¿Cuáles son los factores que han contribuido para el éxito del modelo aplicado?
(Ver Gráfico 19)

La filosofía y compromiso gerencial con las prácticas de RS es el factor que ha contribuido al éxito del modelo para el 38% de las empresas encuestadas.

¿Qué aspectos por mejorar no se están teniendo en cuenta por parte de la empresa en la implementación de la RSE? (Ver Gráfico 20)

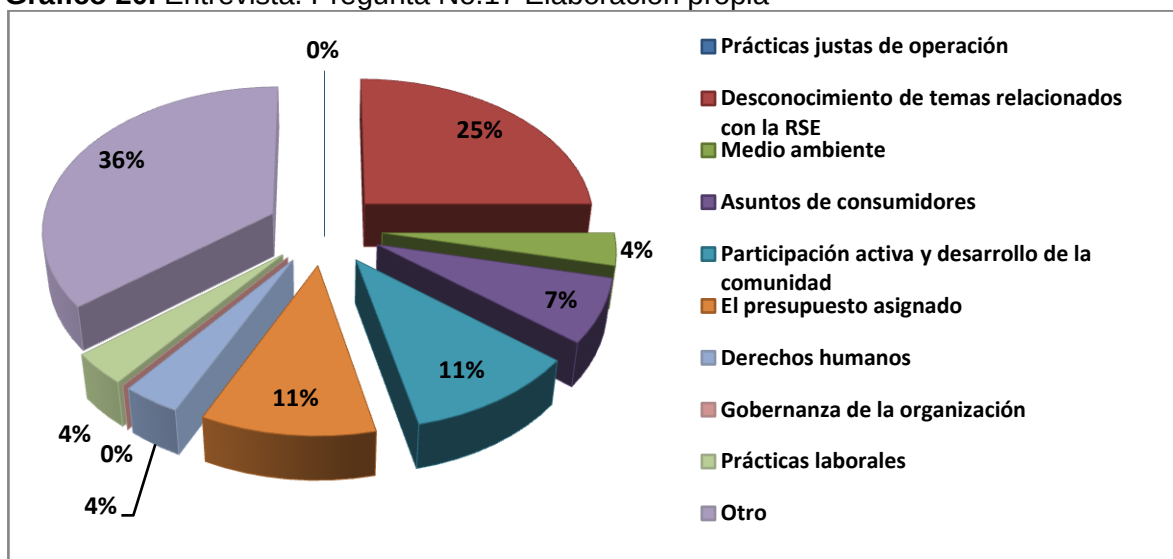
Gráfico 19. Entrevista. Pregunta No.16 Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

El 36% de las empresas encuestadas cuentan que los aspectos por mejorar en la implementación de la responsabilidad social es la reducción del consumo de energía e incremento de agua reciclable lo cual es un reto que se vive a diario en la industria santandereana, así mismo la estructura de un departamento de responsabilidad social es un desafío debido a la escases de profesional especializado en el tema, otro aspecto por mejorar es el de expandir la cobertura de personas beneficiadas de las acciones responsables de las empresa, y finalmente el lograr aumentar la interacción entre la empresa y el consumidor final.

Gráfico 20. Entrevista. Pregunta No.17 Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

¿Qué beneficios ha generado la RSE a la empresa? (Ver Gráfico 21)

Para el 32% de las empresas encuestadas la estimulación de la productividad de los trabajadores ha sido el mayor beneficio que ha traído consigo la responsabilidad social.

Gráfico 21. Entrevista. Pregunta No.18 Elaboración propia

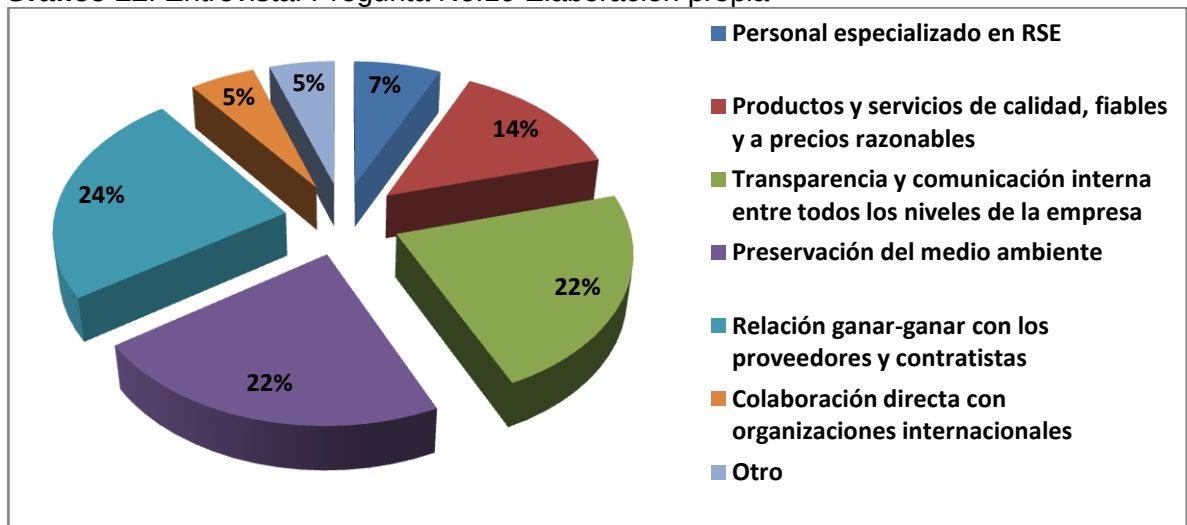


Fuente: Elaboración propia

¿Qué valor agregado la RSE ofrece a la empresa? (Ver Gráfico 22)

El valor agregado que ofrece la responsabilidad social empresarial es la relación ganar-ganar con los proveedores y contratistas en el 24% de las empresas indagadas.

Gráfico 22. Entrevista. Pregunta No.19 Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

5.1.6. Conclusiones de la investigación - encuesta

- ✓ Se evidencia gran interés por parte de la muestra de empresas encuestadas por implementar proyectos relacionados con la responsabilidad social empresarial, debido a la exigencia actual del mercado y las sinergias sólidas y duraderas que se generan para con sus trabajadores.
- ✓ El 56% de las empresas encuestadas no cuenta con asesoría por parte de consultores especialistas en el tema.
- ✓ El 56% de las empresas encuestadas aplican el modelo de responsabilidad social bajo normatividad aplicable a la RSE.

- ✓ El 100% de las empresas encuestadas identifican los grupos de interés más representativos que impactan de manera significativa las actividades de la organización.
- ✓ Se evidencia desconocimientos en todo el alcance del modelo de RSE por parte de las empresas encuestadas.
- ✓ Para el 100% de las empresas encuestadas la RSE es un modelo que conlleva a beneficios de largo plazo entre la empresa y sus partes interesadas.

5.1.7. Análisis de metodologías de responsabilidad social empresarial. El análisis de las metodologías de RSE se realizó a través de la revisión bibliográfica en páginas de internet, eventos nacionales e internacionales sobre la temática, sitios web de organizaciones de RSE, estudios sobre la RSE en el mundo en medios de comunicación especializados y boletines de divulgación de RSE, para conocer las metodologías y/o proyectos existentes que hoy por hoy dominan el desarrollo de la responsabilidad social en las empresas.

5.1.8. Criterio de Selección. Para la construcción de la metodología y los instrumentos que ayudaran a desarrollar proyectos de RSE, se tuvo como criterio el seleccionar aquellos modelos o guías de responsabilidad social empresarial que especifiquen la descripción lógica y concreta de sus etapas así como de los posibles instrumentos que allí se pudieran encontrar, es por ello que a continuación se realizará una descripción concreta de la lógica de las 20 metodologías de responsabilidad social empresarial de diferentes países encontradas.

5.1.9. Identificación y descripción de la lógica de modelos de RSE

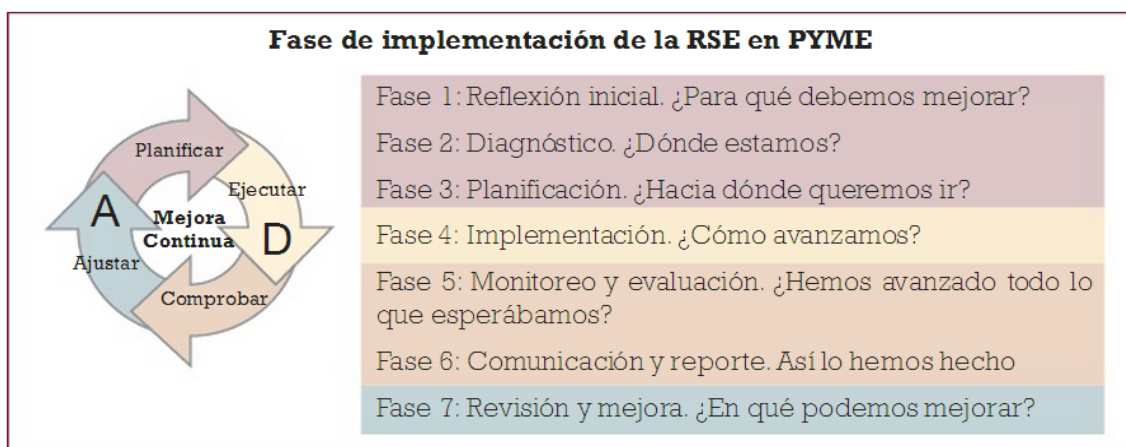
- ❖ **Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas - FOMIN - Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (México).** (Ver Anexo e)

La guía toma como referencia la importancia de los principios de la RSE y se enfatiza el cómo las empresa pueden adoptarlo y aplicarlo; también se identifican y se detallan los diferentes grupos de interés que las empresas deben evaluar e incorporar dentro de su modelo de negocio para desarrollar ventajas competitivas. Se habla de los Impulsores, quienes presentan las motivaciones de las empresas para adoptar prácticas más sostenibles, vinculándolas a la gestión de las demandas y expectativas de los grupos de interés. Se resalta la ventaja que presenta las motivaciones de las empresas para adoptar prácticas más sostenibles, en su búsqueda de beneficios tangibles (aumentar los ingresos o disminuir los costos) e in-tangibles (como mejorar la reputación y el clima organizacional).

Relaciona en cada una de las fases o dominios del modelo el cómo articularlo de acuerdo a sus estrategias para con cada grupo de interés. Para cada dominio se presentan temas relevantes que deben ser tenidos en cuenta por las empresas y las buenas prácticas que pueden adoptar para ser reconocidas como socialmente responsables. Así mismo abarca seis unidades didácticas: Gobierno empresarial, Prácticas laborales, Mercadotecnia, Aprovisionamiento, Gestión medioambiental e Inversión social, de los cuáles se toma una unidad para cada uno de éstos y se ofrece información y herramientas para que las empresas tengan aclaración de cómo pueden enfocar sus acciones de RSE.

Esta metodología utiliza un enfoque por procesos y de mejora continua en la implementación de la RSE en la PYME, basado en el ciclo de mejora continua PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) Ver Gráfico 23. Señalando siete unidades didácticas: preparación y análisis preliminar, diagnóstico, planificación, implementación, monitoreo y evaluación, comunicación, revisión y ajuste.

Gráfico 23. Modelo RSE de FOMIN



Fuente: FOMIN - Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (México).

❖ RESCATARSE 7 años timoneando la RSE desde la Web 2.0⁴⁷. (Argentina)

El modelo explica qué es la responsabilidad social empresarial, menciona los elementos fundamentales que ésta debe contemplar como lo son la voluntariedad, identidad y sostenibilidad y relación con los grupos de interés, relacionando así mismo los principios y objetivos con que se debería regir un modelo de RSE en las empresas.

⁴⁷ RSE Online. Página web: <http://rseonline.com.ar/2011/03/rescatarse-ebook-rse-online-7-aniversario/> (Consultado en Abril de 2013)

Bajo su modelo relaciona las herramientas más utilizadas en la gestión de la responsabilidad social empresarial tales como GRI, SGE 21, AA 1000, ISO 26000 y PLARSE, en donde se destacan claves para realizar un programa de RSE exitoso.

Seguido de esto se desarrolla un ítem, en el que se destacan las condiciones e ideas más acertadas en cuanto a responsabilidad social que son el soporte para que una empresa sea socialmente responsable. Brinda pautas de cómo la empresa debe direccionar el cambio desde el interior de ellas para adoptar la responsabilidad social empresarial desde el direccionamiento estratégico y cambio organizacional.

❖ **MANUAL DE RSE PARA PYMES – (Chile)**

Esta guía metodológica busca integrar en igual de condiciones a las pymes en formación de responsabilidad social empresarial, a través de procesos de aprendizaje que permitan formar líderes empresariales de RSE.

En la primera unidad se considera la RSE como la contribución del desarrollo humano sostenible (Ver Gráfico 24), a través del compromiso y confianza con empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local en pro de mejorar el capital social y calidad de vida.

En la segunda unidad se destaca la importancia de definir la misión, visión y valores que orientan el futuro de la empresa bajo los principios de RSE.

En la tercera unidad se presenta el paso a paso para la implementación de la RSE, enfocándolo por las dimensiones de la RSE que son: Valores y coherencia, público interno, relación con los proveedores, relación con los consumidores, relación con la comunidad y el medio ambiente.

Gráfico 24. Modelo RSE del manual de RSE para pymes Chilenas



Fuente: manual de RSE para pymes Chilenas

En cada una de las dimensiones de la RSE que aborda ésta guía, se presenta la definición, los requisitos legales, la forma de cómo implementar cada dimensión de manera básica y avanzada.

La primera dimensión tiene que ver con los valores y la coherencia, en lo referente a todo el comportamiento ético de una empresa.

La segunda dimensión aborda el público interno, para evaluar el desempeño de las empresas en relación con sus empleados.

La tercera dimensión hace alusión a la relación empresa - proveedor, en todo lo referente a la actuación de impacto de la empresa sobre proveedores y viceversa, es decir, a todos los eslabones que conforman la cadena productiva.

La cuarta dimensión se refiere a la relación con los consumidores, para evaluar la programación de acciones empresa - consumidor y los mecanismos de

comunicación y retroalimentación para con éste grupo de interés, también incorpora la satisfacción del cliente en cuanto a características del producto y la forma en que la empresa recoge opiniones y las utiliza en el mejoramiento de éstos.

La quinta dimensión aborda la relación con la comunidad, en cómo la empresa establece relaciones con los diversos públicos de interés que ella tiene y las estrategias propias para establecer relaciones armoniosas con el entorno en que la empresa se encuentra inserta desde la inversión social y las acciones voluntarias que los trabajadores de ella realizan para apoyar algún proyecto de inversión social.

La sexta dimensión es el medio ambiente, en donde se aborda la preocupación que una empresa debe tener por el impacto ambiental que puede causar tanto positiva como negativamente, también por las prácticas que la empresa debe implementar para disminuir el impacto ambiental de sus operaciones y el sistema que debe contemplar para agrupar todas las prácticas ambientales que realice.

❖ GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RC RESPONSABILIDAD CORPORATIVA EN LA PYME⁴⁸ – (España)

A través de la elaboración de esta guía se destaca la importancia de sensibilizar a las PYMES en el desarrollo de acciones en materia de responsabilidad corporativa - RC y mostrar unas orientaciones prácticas que permitan avanzar en la gestión responsable de su actividad, así como ofrecer mecanismos que contribuyan al crecimiento y desarrollo de cada organización. En la guía se han diseñado seis líneas (Ver Tabla 12) definidas en base a los distintos grupos de interés con los

⁴⁸ <http://es.scribd.com/doc/26662667/RSE-Guia-de-Implementacion-de-la-RSC-en-la-PyMe> (Consultado en Abril de 2013)

que principalmente se relaciona la PYME, así como una serie de estaciones que incluyen actuaciones específicas relacionadas con los distintos ámbitos que engloba la RC.

Las líneas son:

Tabla 12. Líneas de interés del modelo RC en las pymes Españolas

a. Línea azul: Empleados Estación inicio: cliente actual / cliente potencial Estación fin: Mercado	b. Línea roja: Clientes Estación inicio: cliente actual / cliente potencial Estación fin: Mercado	c. Línea verde: medio ambiente Estación inicio: oficina Estación fin: Planeta
d. Línea naranja: Comunidad Estación inicio: Vecinos Estación fin: Sociedad civil	e. Línea morada: Proveedores Estación inicio: suministradores Estación fin: Colaboradores	f. Línea gris: Administraciones públicas Estación inicio: Cumplimiento Estación fin: Complementariedad
g. Línea amarilla: Estrategia de RC Estación inicio: Cumplimiento Estación fin: Complementariedad		

Fuente: modelo RC en las pymes Españolas

Se aborda la línea azul como eje prioritario y esencial de la empresa, mencionando la importancia de desarrollar acciones orientadas a fomentar la formación y el desarrollo, conciliación de la vida personal y profesional, el establecimiento de beneficios extra salariales, la retención de profesionales valiosos, salud, seguridad, entre otros.

La línea roja menciona cómo la empresa debe estructurar una estrategia de negocio con el fin de satisfacer demandas y expectativas que garanticen el crecimiento del mercado, a través de la calidad de los productos y los servicios

ofertados, la fomentación de la investigación, desarrollo en innovación I+D+i, la confidencialidad de los datos de los clientes, las facilidades de pago, entre otros.

Se aborda la línea verde como los niveles que la empresa debe trabajar para adoptar buenas prácticas en cada una de éstas de manera tal que permitan hacer más eficientes su proceso productivo que contribuyan a prevenir los impactos sobre el medio ambiente para lograr la mejora de la productividad y competitividad de las PYMES.

En la línea naranja la empresa frente a la comunidad debe realizar actividades que contribuyan a la creación de empleo y riqueza en la zona, así mismo la empresa debe gestionar relaciones con la comunidad desde diferentes perspectivas orientadas a que la sociedad se integre como un elemento natural en la estrategia de negocio, mejorando la percepción de la sociedad hacia la empresa y lograr así marcar la diferencia frente a la competencia.

Finalmente en la línea amarilla se mencionan los factores estratégicos y las herramientas de gestión que se deben abordar para el desarrollo responsable de la actividad empresarial, éstas son la información y comunicación, la estrategia de RC, indicadores y seguimiento, el compromiso de la dirección, planificación y programa de RC, política y valores, la gestión de riesgos y los grupos de interés.

❖ CÓMO GESTIONAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS PYMES COLOMBIANAS – (Colombia)

Esta guía colombiana propone un enfoque metodológico de planeación, ejecución, verificación y evaluación (PHVA) para incorporar prácticas socialmente responsables en las pequeñas y medianas empresas para la búsqueda del éxito organizacional de miles de empresas en el actual panorama de competitividad y globalización.

Para gestionar la responsabilidad social empresarial en la pymes colombianas se deben interrelacionar siete temas fundamentales a través de toda la metodología las cuales son, buenas prácticas de gobierno en la empresa, buenas prácticas de DDHH, buenas prácticas laborales, buenas prácticas con los clientes, buenas prácticas con comunidades, buenas prácticas comerciales y buenas prácticas ambientales.

La metodología se diseñó en conjunto de la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia (PUJ) y el centro colombiano de responsabilidad social (CCRE) en apoyo con las cámaras de Bogotá, Cartagena, Cali, Barranquilla y Medellín.

El modelo de gestión de responsabilidad social que aquí se expone, consiste en la configuración de los principios, los procesos y las políticas, programas y resultados observables en la medida en que están vinculadas a las relaciones sociales de la empresa, interrelacionándose un diagnóstico y planeación, la ejecución de esa planeación, la evaluación y elaboración de un informe de sostenibilidad que permitan determinar los requisitos para la mejora continua del proceso. La metodología contiene una serie de fases para llevar a cabo.

Fase 1: Requisitos y línea base: Trata de identificar la postura inicial de la organización frente a la responsabilidad social empresarial.

Fase 2: Planeación: Se identifican las prácticas de responsabilidad que en la actualidad tiene y puede abarcar la empresa.

Fase 3: Implementación: Es la ejecución de las acciones formuladas en la planeación, garantizándose a través de herramientas de comunicación internas y externas de la empresa.

Fase 4: Informes y reportes: En esta fase se evalúan los resultados en materia de RSE observando los avances en el desempeño económico, social y ambiental de la empresa.

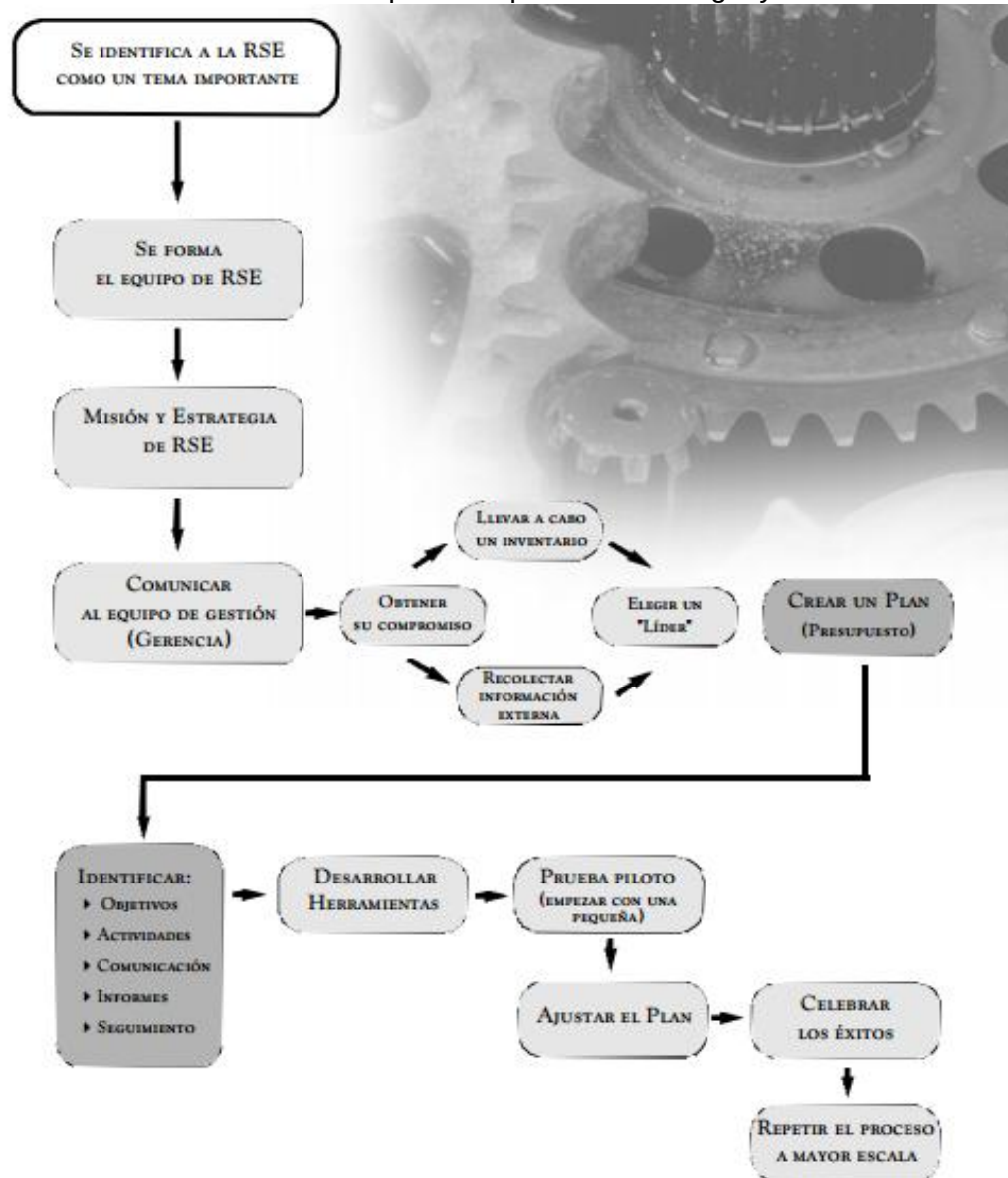
Fase 5: Retroalimentación: Es la construcción de planes de ajuste que permitan mejorar el desempeño de la RSE en la empresa.

❖ MANUAL DE PRIMEROS PASOS – RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (Uruguay)

La organización de Desarrollo de la Responsabilidad Social – DERES, está integrada por empresas, organizaciones empresariales e instituciones que articulan distintos esfuerzos para concientizar a todos los actores de la sociedad sobre el rol de los empresarios y la necesidad de la incorporación por parte de éstos de los conceptos de la RSE en la gestión de sus organizaciones.

El manual trae consigo conceptos de la RSE y alcance del tema, seguido de esto se observa un capítulo de primeros pasos en los que se destaca la comunicación y la implementación de la responsabilidad social empresarial y finalmente se encuentra un capítulo de las principales actividades de responsabilidad social empresarial que una empresa puede implementar agrupándose en los valores y principios éticos, ambiente de trabajo y empleo, apoyo a la comunidad, protección del medio ambiente y marketing responsable, y en cada una de éstas se resaltan los asuntos más relevantes para abordar. (Ver Gráfico 25)

Gráfico 25. Modelo del manual de primeros pasos RSE Uruguayo



Fuente: manual de primeros pasos RSE Uruguayo

❖ RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL E INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL. GUÍA DE PRIMEROS PASOS - (Argentina)

Esta guía de RSE inicia con datos representativos en donde se quiere dar a entender que hay muchos caminos y esfuerzos por recorrer para hacer efectiva la gestión de la responsabilidad social corporativa – RSC.

La RSE debe ser orientada estratégicamente hacia un desarrollo sustentable que atienda las necesidades del presente, sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras. (Ver Gráfico 26)

Gráfico 26. Modelo guía de primeros pasos Argentina



Fuente: guía de primeros pasos – argentina

En el capítulo dos se mencionan las diferentes perspectivas de la responsabilidad social empresarial, así como del EPBS – emprendimientos de base social que no es más que las iniciativas económicas que intentan mejorar las condiciones de vida para familias y comunidades. Se da aclaración de las diferentes acciones que se pueden ejecutar frente a valores, creatividad e innovación, evaluación de resultados, comunicación de resultados para compartir y promover la creación de valor, la sensibilización en RSE y la generación de alianzas.

❖ **GUIA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICOS RSE EN PYMES NAVARRAS. Metodología InnovaRSE Diagnóstico de RSE – (España)**

La metodología InnovaRSE pretende ser una herramienta de referencia para iniciar la incorporación sistemática de la RSE en la pequeña y mediana empresa, dentro de un proceso de mejora continua que apoye cada particular estrategia de gestión y ayude en lo posible a mejorar la competitividad y el posicionamiento de la empresa en su entorno social y económico. La metodología InnovaRSE entiende la Responsabilidad Social Empresarial como un proceso de reflexión y mejora continua, profundamente adaptable a cada situación específica, que ayude a las empresas a incorporar aspectos de RSE en su estrategia a medio y largo plazo y en su operativa diaria a corto plazo.

La metodología se desarrolla en 3 fases (Ver Gráfico 27) diagnóstico, plan de actuación y su implantación, a lo largo de las cuales la empresa reflexiona y trabaja –con un enfoque RSE– sobre las dimensiones económica, ambiental y social de su política y gestión.

Las primeras dos fases se basan en el análisis y la revisión del compromiso, la misión/visión, los grupos de interés y el triple resultado, con el fin de obtenerse de éstas un informe final de cada fase.

La tercera fase se basa en la implementación de lo planeado en las etapas anteriores, para medir la mejora de la RSE en la empresa.

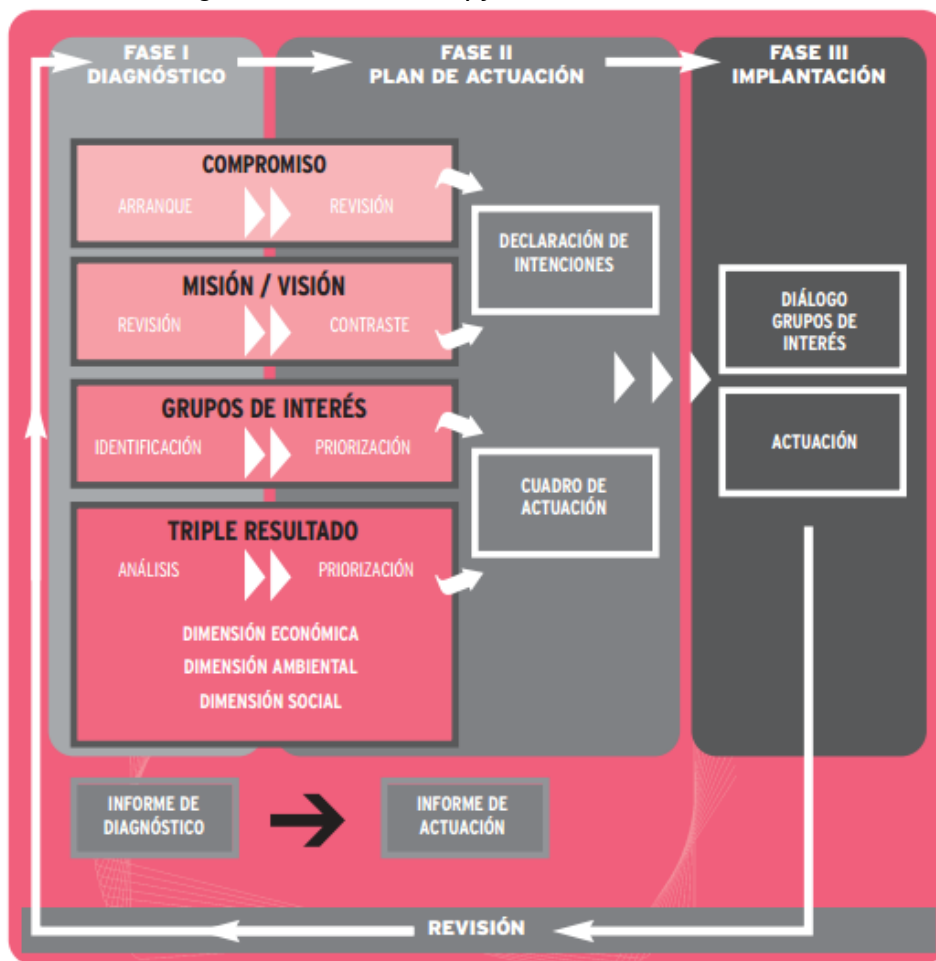
Estructura de la guía es:

Capítulo 1. Trata de una aproximación a la Responsabilidad Social Empresarial, a la relación con la sostenibilidad.

Capítulo 2. Incluye cinco pasos de proceso previos al análisis de las tres dimensiones. Así, en este capítulo se trabajan aspectos relacionados con el

compromiso de la dirección, la formación, el equipo de trabajo, la misión y visión de la empresa y los grupos de interés.

Gráfico 27. Modelo diagnóstico de RSE en pymes Navarras



Fuente: RSE en pymes Navarras

Capítulo 3. Es el cuerpo central de la Guía y su eje vertebral. Se corresponde con el análisis de las tres dimensiones de la RSE en las PYMEs.

Capítulo 4. Recoge las conclusiones generales del diagnóstico, incluyendo la valoración global, la detección de buenas prácticas y la identificación de áreas de mejora

❖ **GUÍA METODOLÓGICA PARA IMPLANTAR PLANES DE ACTUACIÓN DE RSE EN LAS PYMES NAVARRAS. Metodología InnovaRSE planes de actuación de RSE – (España)**

Es un manual de trabajo operativo para elaborar un plan de actuación en materia de RSE; se basa en la gestión sistemática de los grupos de interés para validar la influencia que ejercen los éstos actores por las actividades de la empresa en lo relativo a las tres dimensiones de la RSE (económico, social y ambiental).

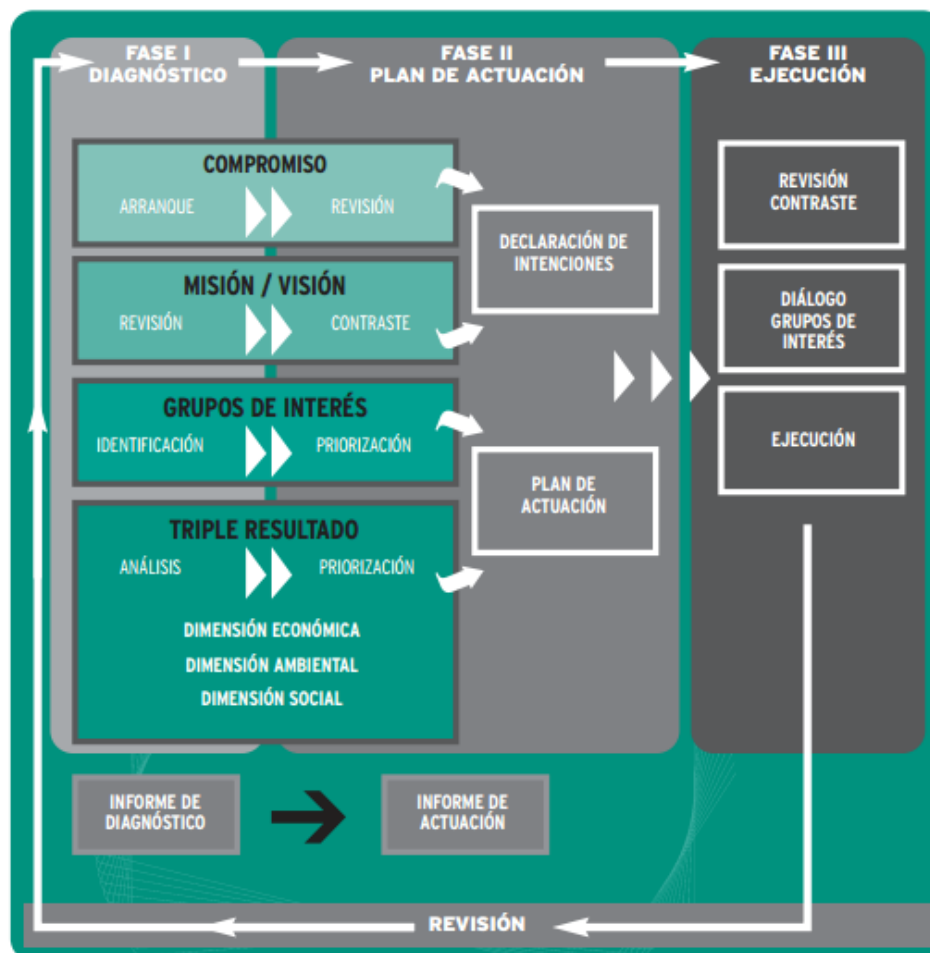
La guía define objetivos a alcanzar y detallar acciones de mejora, también se realiza una definición de estrategias para garantizar el seguimiento y control de las acciones de mejora planteadas, a través del uso de indicadores para los diferentes objetivos. (Ver Gráfico 28)

El capítulo 1 plantea los temas que debe abordar la empresa con anterioridad a la elaboración del Plan de Actuación.

El capítulo 2 desarrolla cada uno de los aspectos del Plan de Actuación: la revisión de la misión y la visión de la empresa, los grupos de interés, la actualización y priorización de las áreas de mejora, la definición de objetivos y acciones de mejora, el control y seguimiento del Plan y la elaboración de una Declaración de Intenciones en materia de RSE para la empresa. Aborda además los aspectos relativos a la comunicación de la política de responsabilidad social.

El capítulo 3 detalla ideas a tener en cuenta en la ejecución del Plan de Actuación, incluyendo tics de diferentes literaturas para revisar y actualizar el proceso una vez que finalice.

Gráfico 28. Modelo para implementar planes de actuación de RSE en pymes Navarras



Fuente: metodología para implementar RSE en pymes Navarras

❖ **METODOLOGÍA DE MEJORA CONTINUA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. Hacia la competitividad sostenible – (España)**

Xertatu es una iniciativa público-privada de 17 organizaciones de Bizkaia pertenecientes a distintos grupos de interés y liderada por el departamento de innovación y promoción económica de España. (Ver Gráfico 29)

La guía consta de seis fases:

La fase 0 – arranque: se orienta a la formación por parte de la dirección de la empresa sobre las implicaciones de iniciar el camino hacia la RSE.

La fase 1 – análisis del punto de partida: Se orienta hacia el fortalecimiento de la organización en la RSE por medio de formación, revisión de todos los procesos de la organización así como de las relaciones para con sus grupos de interés, proponiéndose un check de análisis que tienen como objeto evaluar cómo está la empresa en RSE.

Gráfico 29. Modelo de mejora continua en RSE España. Xertatu:adi



Fuente: Xertatu:adi

La fase 2 – Diagnóstico en RSE: Definición del alcance y el enfoque de la RSE para la empresa.

La fase 3 – Planificación: Evaluación de las iniciativas para con los grupos de interés, se planea la asignación de recursos y responsables de procesos, con base en el diagnóstico se define política, objetivos, se diseñan y se estructuran indicadores de gestión.

La fase 4 – Ejecución: Puesta en marcha de las acciones planeadas. Los instrumentos en esta fase consisten en la incorporación de la RSE en la cultura, la orientación de implantar RSE a la cadena de proveedores, y orientaciones para el diálogo para con los grupos de interés.

La fase 5 – Evaluación: Revisión y seguimiento al grado de consecución de las acciones tomadas por la empresa por ser socialmente responsable, evaluada por plan de actuación e indicadores de gestión.

La fase 6 – Comunicación / rendición de cuentas: comunicación de resultados para todos los grupos de interés fijados por la organización.

La fase 7 – Aprendizaje: análisis de resultados y causas de la obtención de los mismos.

❖ MULTILocalIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA – (España)

La metodología tiene como objetivo la construcción de metodologías y herramientas en RSE para las filiales del Grupo Corporativo de Mondragón con el fin de incorporar para los diferentes países guías socialmente responsables claves a seguir. Desde este punto de vista, la tendencia de las empresas hacia la internacionalización y multilocalización hace necesario la integración de estos dos con las responsabilidades económicas, sociales y ambientales. (Ver Gráfico 30)

Para el logro de su objetivo se crearon grupos de trabajo constituidos por agentes diversos, entre los que están una fundación, una universidad y una asociación empresarial cada una de estas con actividades específicas para dar soluciones de desarrollo sostenible.

La guía plantea las siguientes fases para implementar la RSE:

Fase 0 Compromiso y convencimiento: En aras de generar un convencimiento de las empresas en torno al desarrollo de la estrategia en RSE.

Fase 1 Análisis de la situación, contexto y perfil de la organización: Tienen como objetivo identificar aspectos generales de la empresa, en sus iniciativas y buenas prácticas en RSE.

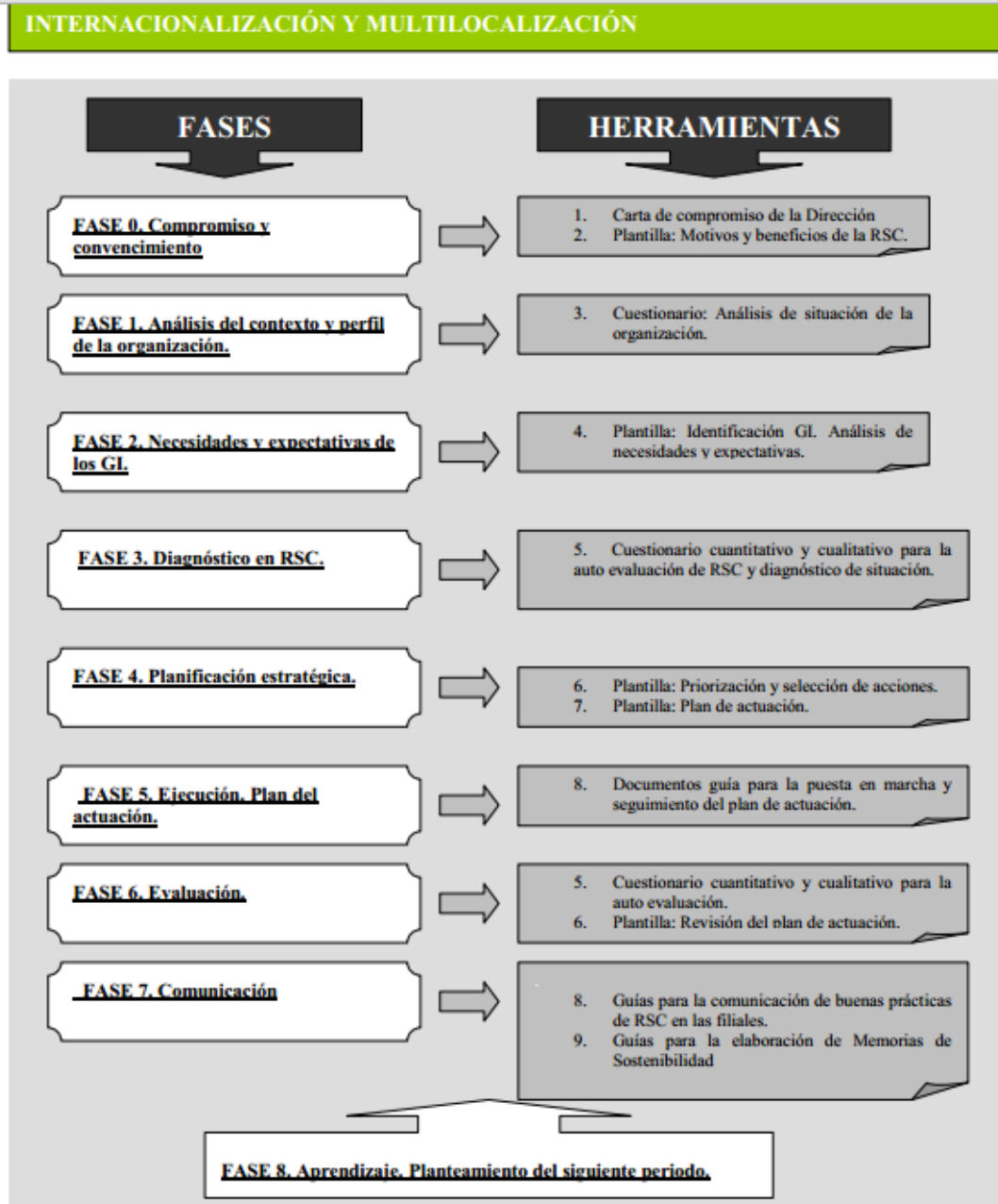
Fase 2 Identificación de grupos de interés: Identificación de los stakeholders más afectados por la actividad propia de las empresas y garantizar oportunidades compartidas entre las empresas y éstos actores.

Fase 3 Diagnóstico en RSC: Identificación en áreas de trabajo en conjunto para detectar las áreas de trabajo en donde se generan mayores impactos.

Fase 4 Planificación: Priorizar y seleccionar acciones a ejecutar para la elaboración de un plan de acción.

Fase 5 Ejecución: Se realiza el proceso de comunicación y se ejecuta el plan de actuación planteado por la entidad.

Gráfica 30. Fases de multilocalización buenas prácticas en RSC España



Fuente: multilocalización buenas prácticas en RSC España

Fase 6 Evaluación: Identificación de mejoras obtenidas a partir de la planificación del plan diseñado con enfoque en el análisis del impacto de la RSC en las filiales del grupo corporativo.

Fase 7 Comunicación: Realización de un plan de comunicación con el fin de afianzar las relaciones con los grupos de interés, así como la elaboración de memorias de sostenibilidad.

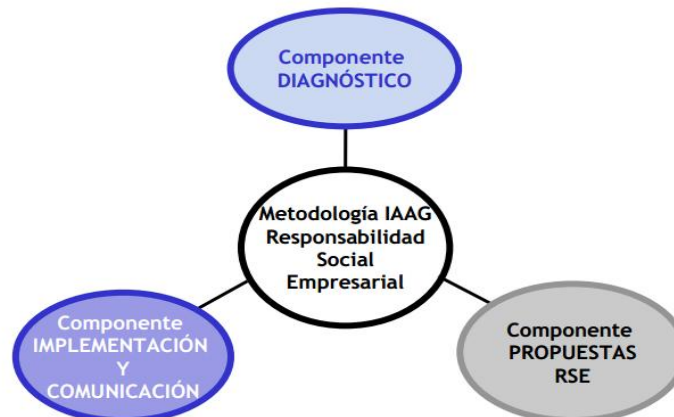
❖ METODOLOGÍA IAAG EN RESPONSABILIDAD SOCIAL – (España)

Componente Diagnóstico: La guía metodológica plantea que los instrumentos para guiar el diagnóstico a nivel global por medio de instrumentos tales como los del pacto mundial de naciones unidas, los indicadores del global reporting initiative, ISO 26000, los criterios utilizados en el escrutinio de RSE de empresas cotizadas, los estándares relacionados con RSE SA8000, AA1000, SG21, GRI, entre otros.

Componente Propuesta RSE: tiene que ver con la realización de un informe con una estructura y alcance definidos así: Introducción, resumen, exposición, detalle.

Componente implementación y comunicación: a través de cuatro fases, feedback empresa, acuerdo común, cambios en documentos declaratorios e información para comunicación efectiva RSE. (Ver Gráfico 31)

Gráfico 31. Modelo de RS de IAAG España



Fuente: Modelo de RS de IAAG España

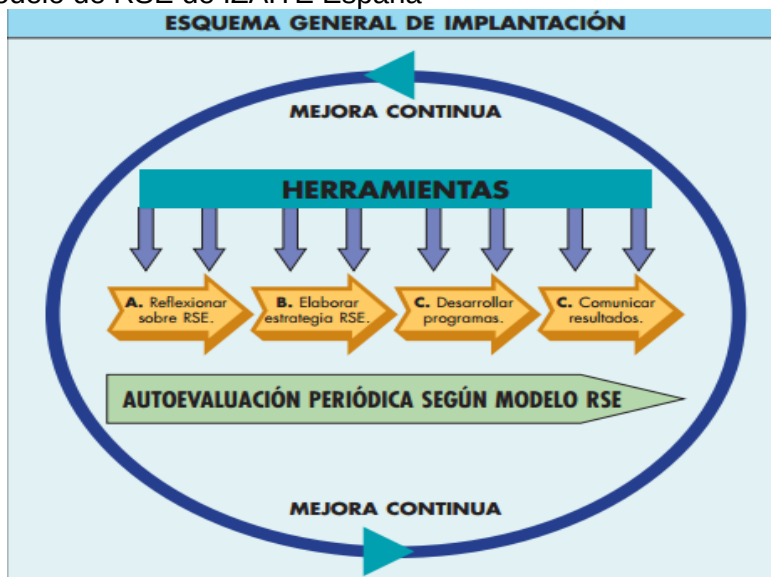
❖ GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA RSE EN LA EMPRESA – IZAITE – (España)

Izaite es una asociación sin ánimo de lucro formada por una agrupación de empresas privadas comprometidas con el Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social Empresarial.

Ésta guía metodológica intenta resolver las dudas de las organizaciones y dar las pautas sobre cómo implantar la RSE, incluyendo diferentes modelos existentes, en función de las características de las empresas.

La guía se divide en tres (3) partes (Ver Gráfico 32): La primera instancia plantea nociones sobre qué es la RSE, su dimensión interna y externa, los beneficios que produce en las organizaciones para incorporarla en la estrategia de negocio.

Gráfico 32. Modelo de RSE de IZAITE España



Fuente: Guía de implementación RSE de IZAITE España

La segunda instancia se centra en los procesos de implantación de la RSE a través de cuatro (4) fases, en donde se abarca el alcance, la elaboración y desarrollo de la estrategia, comunicar los resultados y logros de la implantación.

La fase a: se basa en el alcance e impacto de la RSE en la empresa, que debe ir acompañado con el compromiso por la dirección, el apoyo de las personas y los recursos dedicados.

La fase b: se basa en la elaboración de la estrategia RSE, en la cual la empresa debe saber en qué nivel de gestión responsable se encuentra y para donde va, debe identificar los grupos de interés más significativos y los mecanismos de diálogo para con ellos.

La fase c: desarrollo de los programas, en donde se define las actividades, responsables, indicadores y medios que apoyarán la ejecución del modelo desde la dimensión económica, ambiental y social. Se hace énfasis en los indicadores de cada una de las actividades en donde se evidenciará el impacto de estas.

La fase d: comunicación de los resultados, como mecanismo eficaz que puede tener impacto directo y positivo sobre los resultados finales generando nuevas oportunidades de negocio.

- La tercera y última parte, propone diferentes modelos según el tipo de empresa, adecuándolos a sus necesidades.

❖ PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE CRUZ ROJA ESPAÑOLA – (España)

La metodología se basa en analizar y recoger las iniciativas ya existentes, orientándolas al objetivo común de responsabilidad social y detectar áreas en las que es necesario desarrollar iniciativas específicas para cumplir con la triple

dimensión de la responsabilidad social: económica, social y medioambiental. (Ver Gráfico 33)

Para ello cuenta con la siguiente planificación:

- Introducción de RS en la Cruz Roja Española – CRE a nivel económico, social y ambiental.
- Participación, difusión y sensibilización de la RS a las partes interesadas.
- Planificación de RS de CRE, la dimensión interna.
- Planificación de RS de CRE, la dimensión externa.
- Seguimiento y evaluación del plan.
- Anexos con el instrumento de indicadores y cartera de servicio de RS de CRE.

Gráfica 33. Plan de RSE de la Cruz Roja España



Fuente: Plan de RS de la Cruz Roja Española

CRE actúa sobre una serie de áreas a través de las cuales se puede incidir para gestionar su impacto social, económico y ambiental, buen gobierno y transparencia, recursos humanos, medio ambiente, política de proveedores, gestión del conocimiento, sostenibilidad, cumplimiento con grupos de interés

externos. Para cada uno de estos se realiza una descripción, un plan de acción y las diferentes actividades e iniciativas para desarrollar cada apartado.

Finalmente menciona el cómo las empresas deben abordar cada actividad que su plan sugiere y bajo que estándares, normas y/o herramientas pueden orientar su implantación.

❖ GUÍA PARA UNA GESTIÓN EMPRESARIAL INTEGRAL – (México)

Como requisito del modelo de UNIAPAC se basa en un proceso de ocho pasos y gestión del cambio, en donde se parte de los principios fundamentales de la Ética Social Integral (ESI), iniciando con un diagnóstico de sustentabilidad para conocer las fortalezas y riesgos de la empresa frente al tema y así orientar de manera efectiva la toma de decisiones frente a los pasos a seguir para implementar un modelo de RSE.

El modelo define tres líneas estratégicas para implementar la responsabilidad social empresarial: ética y transparencia, calidad de vida y generación y distribución de la riqueza. (Ver Gráfico 34).

Para aplicar el modelo se define la Matriz de la Responsabilidad Social Empresarial (MATRIZ 8x3), para que las empresas, de acuerdo a un proceso participativo con los colaboradores definan la misión, visión y valores de la empresa, códigos de ética y conducta, declaración de principios y valores.

Gráfico 34. Modelo de RSE México



Fuente: guía para una gestión empresarial integral

❖ RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. Manual de implementación – Comprometerse. (Colombia)

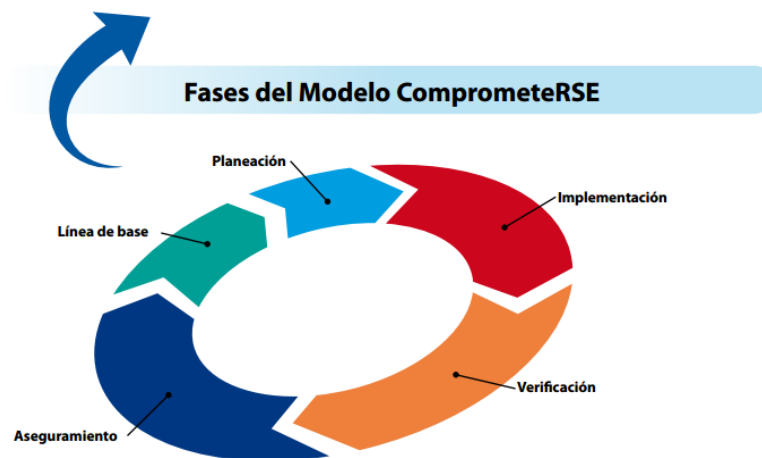
Se identifican factores y condiciones para la mejor comprensión de la RSE, desde la perspectiva económica, social y ambiental.

La fase de planeación del modelo permite establecer objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los lineamientos en RSE y las políticas de la organización. (Ver Gráfico 35)

La implementación busca llevar a la práctica cada una de las estrategias planeadas e integrar las prácticas en RSE en la empresa. Seguido de esto en la fase de verificación se pretende medir y comunicar las acciones de

responsabilidad social, informando el avance en la implementación de las prácticas responsables.

Gráfico 35. Modelo de RSE Comprometerse Colombia



Fuente: Manual de implementación de RSE de Comprometerse

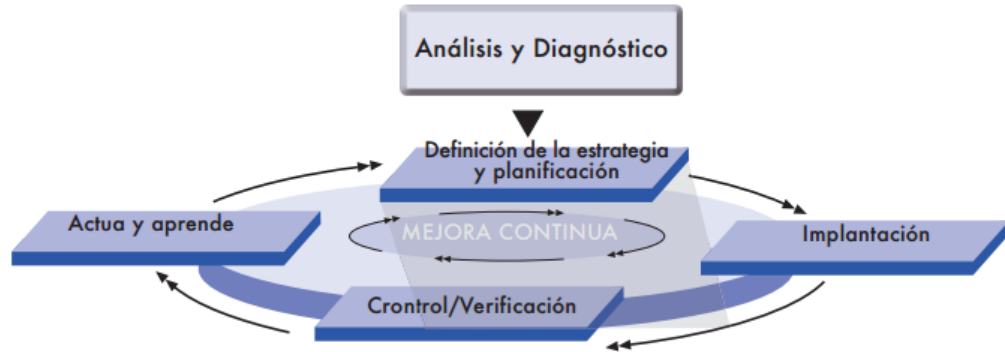
Finalmente con el aseguramiento se busca retomar acciones para la mejora de manera continua con el objeto de aumentar el desempeño financiero, social y medio ambiental de los procesos que hacen parte de las organizaciones.

❖ GUÍA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LAS PYMES (España)

Se aborda el cómo el empresa del siglo XXI debe pensar y hacer bajo el nuevo modelo socioeconómico para conseguir una evolución equilibrada entre el desarrollo económico, el desarrollo social y el medio ambiente.

Se destaca un análisis *DOFA* en términos generales de la responsabilidad social corporativa en las pymes. (Ver Gráfico 36)

Gráfico 36. Guía de RS para las pymes España



Fuente: Guía de la RS para las pymes de España

La metodología allí descrita se basa en un esquema de mejora continua para sistematizar un responsable en la sociedad, el cual consiste en:

- I. Un análisis diagnóstico sobre el estado actual de la aplicación de la RSC en las empresas.
- II. Definición de la estrategia y la planificación, llevada a cabo por la elaboración de un plan de acción estratégico en materia de responsabilidad.
- III. Implementación del plan de acción, en donde se realiza el despliegue del plan de acción definido en paralelo con el desarrollo de la gestión del cambio.
- IV. Evaluación y control del cumplimiento, se valora la gestión del cumplimiento del plan de acción en cada área de la organización.
- V. Actuar y aprender, como referencia el análisis de los resultados del plan para tomar decisiones estratégicos de mejora y replantear un nuevo plan de acción para aquellos aspectos que no obtengan los resultados esperados.

❖ GUÍA PARA LA MEJORA Y LA IMPLANTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS PYMES (España)

La guía es un producto elaborado por la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid, con el objeto de proporcionar una herramienta práctica para la asunción del nuevo modelo de gestión empresarial, responsabilidad social empresarial con la que la empresa pretende asumir el impacto que la empresa genera a nivel económico, social y ambiental. (Ver Gráfico 37)

Gráfico 37. Guía de la mejora y la implantación de la RSE en las pymes España



Fuente: Guía de la mejora y la implantación de la RSE en las pymes España

Las fases propuesta por la guía son:

- Fase 1: Desarrollo de un auto diagnóstico para conocer en una empresa la situación frente a la responsabilidad social empresarial, revisando asimismo los valores, las políticas sostenibles y la sistematización de los grupos de interés.
- Fase 2: Construcción y desarrollo de estrategias frente a los resultados arrojados del diagnóstico.

- c. Fase 3: Establecimiento de ruta de acción para encaminar la implementación de medidas responsables.
- d. Fase 4: Elaboración de un informe de evaluación que contempla los logros, fracasos y metas futuras del modelo aplicado.
- e. Fase 5: Elaboración de un nuevo plan de acción en relación con la conclusión y los hallazgos encontrados en el modelo.

❖ MANUAL PARA LA CONSULTORÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (Colombia)

El sistema nacional de Cámaras de Comercio de Colombia a través del esfuerzo de las Cámaras de Comercio de Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena y Medellín, cuentan hoy con una fuerza consultora de vanguardia que consolida un nuevo modelo de relación entre empresa y sociedad facilitando la aplicación de la metodología ComprometeRSE, el cual está diseñado para apoyar la gestión de especialistas y asesores del tema al momento de acompañar a las pymes colombianas en su proceso de integrar prácticas socialmente responsables en su actividad productiva. (Ver Gráfico 38)

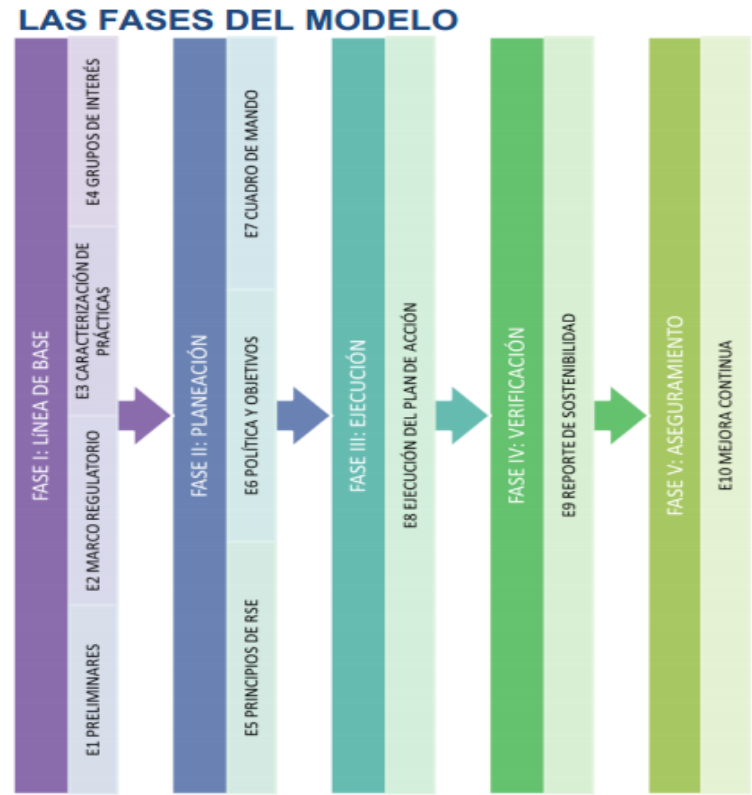
Primera fase: requisitos y línea de base, con el objetivo de recopilar información para el respectivo análisis interno y externo haciendo énfasis en las oportunidades y fortalezas, y determinar los factores críticos de éxito.

Segunda fase: planeación: consiste en desarrollar un plan de acción que permita a la empresa realizar un avance coherente y consecuente con base en los principios de la responsabilidad social.

Tercera fase: implementación: Ejecución de la planeación de la responsabilidad social, se despliega la planeación aprobada en la fase anterior.

Cuarta fase: verificación: se evalúan los resultados en materia de responsabilidad social que incluye el desempeño económico, social y ambiental de la empresa.

Gráfico 38. Modelo para la consultoría ComprometerRSE Colombia



Fuente: Modelo para la consultoría ComprometerRSE Colombia

Quinta fase: Aseguramiento: construcción de planes de ajuste que permitan mejorar el desempeño del modelo de la empresa.

❖ **MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA PYMES⁴⁹ (España)**

Entidad promotora – Instituto municipal de desarrollo económico y empleo de Córdoba España (IMDEEC).

El objetivo general es el de mejorar la capacidad de adaptación e innovación en las pequeñas y medianas empresas con el ánimo de incrementar su competitividad y sostenibilidad, promoviendo de forma simultánea la asunción de un esquema de RSC entre el tejido empresarial. (Ver Gráfico 39)

Capítulo uno: conceptualización de la RSE y las pymes

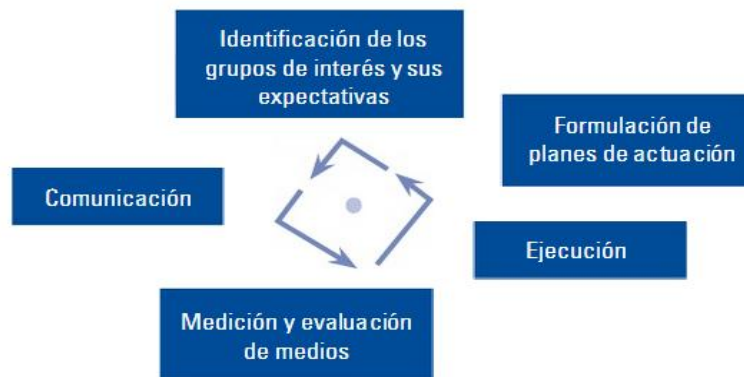
Necesidad de un comportamiento empresarial ético en valores como la dignidad, las relaciones humanas solidarias y la construcción de una sociedad más justa. Define la RSE como la integración voluntaria de gobierno y gestión, de la estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con los diferentes grupos de interés.

La RSE implica la asimilación de tres rasgos: integración voluntaria, preocupaciones (sociales, laborales, medioambientales, respeto a los derechos humanos) y transparencia.

Capítulo dos: la responsabilidad social y la igualdad de oportunidades en la pyme vista desde el libro verde, el LOI - Ley Orgánica para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

⁴⁹ Responsabilidad social para pymes. Página web: <http://es.scribd.com/doc/13662598/RESPONSABILIDAD-SOCIAL-PARA-PYMES> (Consultado en Abril de 2013)

Gráfica 39. Modelo RS para pymes España



Fuente: manual de responsabilidad social para pymes

Capítulo tres: los grupos de interés de una pyme, como abordarlos y qué trabajar de la mano con ellos en la gestión de la sostenibilidad.

Los aspectos claves para la identificación de los stakeholders son: la prioridad, el nivel de relación, la capacidad de impacto, el nivel de preocupaciones entre otros para con la empresa.

Capítulo cuatro: proceso de implementación de la RSE en la pyme, metodología cíclica de aprendizaje y mejora continua.

- Identificación de los grupos de interés y sus expectativas.
- Formulación de planes de actuación.
- Ejecución.
- Medición y evaluación de medios.
- Comunicación.

5.1.10. Identificación de los componentes relacionados en las metodologías que aporten al modelo y a los instrumentos a diseñar de RSE

Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas.

- ✓ La guía se rige por el proceso de mejora continua – PHVA.
- ✓ El desglose del alcance de la RSE en cuanto a las buenas prácticas que se pueden dar con cada dominio destacado en el modelo, igualmente se destacan actividades que las empresas pueden aplicar asegurar el cumplimiento de éstas.
- ✓ Contempla diversidad de casos, ejemplos, ejercicios e instrumentos para apoyar la explicación de cada dominio.
- ✓ De manera gráfica y concreta da a conocer diferentes modelos de RSE en América latina.

RESCATARSE 7 años timoneando la RSE desde la Web 2.0.

- ✓ Destaca seis programas de RSE para replicar.
- ✓ Describe el perfil que debe tener un profesional en el área de RSE.
- ✓ Menciona los 10 errores más frecuentes en los proyectos de RSE.
- ✓ Describe 20 empresas pioneras de la RSE en América Latina.
- ✓ Se encuentra diversidad de casos de empresas socialmente responsables.
- ✓ No define un paso a paso para implementar proyectos de RSE.

Manual de RSE para pymes

- ✓ Menciona las obligaciones legales que corresponden a cada dimensión de la RSE que allí se menciona.
- ✓ Explica una serie actividades de cómo implementar prácticas de RSE en cada dimensión de manera básica y avanzada.
- ✓ Adjunta un formato de diagnóstico para evaluar el desempeño de la empresa frente a cada dimensión de la RSE.
- ✓ En la revisión del manual no se evidencia casos para apoyar la explicación del manual.
- ✓ El manual no presenta variedad de instrumentos para apoyar la implementación del modelo de RSE, más allá del diagnóstico y del formato de seguimiento y control.

Guía para la implementación de la RC responsabilidad corporativa en la pyme

- ✓ Menciona los beneficios más importantes del desarrollo de acciones en cada materia.
- ✓ Presenta casos prácticos en cada línea de la responsabilidad social que allí se maneja.
- ✓ De acuerdo a la revisión bibliográfica por internet la guía no presentan instrumentos que apoyen el modelo de RSE.

Cómo gestionar la responsabilidad social en las pymes colombianas

- ✓ Se elabora una introducción sobre los orígenes hasta las acciones de la actualidad en RSE.
- ✓ Se aluden una serie de métodos para ejecutar cada fase de la metodología.
- ✓ Se describen una serie de productos esperados con respecto a los métodos que propone la guía para la implementación de cada fase.

- ✓ La metodología aquí relacionada se ejecutó en 10 empresas de la ciudad de Medellín.
- ✓ De acuerdo a la revisión bibliográfica por internet la guía no presentan instrumentos que apoyen el modelo de RSE.
- ✓ La metodología no evidencia casos que apoyen la explicación de la metodología expuesta.

Manual de primeros pasos – responsabilidad social empresarial

- ✓ Se mencionan las herramientas por medio de las cuales la empresa puede ejecutar la comunicación de la RSE y cómo hacerlo.
- ✓ Resalta un apéndice con información de páginas de interés relacionadas con la RSE.
- ✓ De acuerdo a la revisión bibliográfica por internet la guía no presentan instrumentos que apoyen el modelo de RSE.
- ✓ El manual de primeros pasos no evidencia casos que apoyen la explicación de la metodología expuesta.

Responsabilidad social empresarial e inclusión económica y social. Guía de primeros pasos

- ✓ Presenta aportes de diferentes autores hacia la RSE para que las empresas puedan identificarse y adoptar las diferentes posturas allí presentadas.
- ✓ Se relacionan casos de buenas prácticas en RSE.
- ✓ De acuerdo a la revisión bibliográfica por internet el modelo no presenta instrumentos que lo sustente.

Guía para la realización de diagnósticos RSE en pymes navarras. Metodología innovarse, diagnóstico de RSE

- ✓ Se muestra de manera detallada cómo abordar los grupos de interés frente a la dimensión económica, ambiental y social de forma detallada de manera cuantitativa y cualitativa.
- ✓ Se alude a la importancia del modelo EFQM de excelencia el cual busca la satisfacción equilibrada de los grupos de interés.
- ✓ La guía no evidencia casos representativos que apoyen la metodología.

Guía metodológica para implantar planes de actuación de RSE en las pymes navarras. Metodología innovarse planes de actuación de RSE.

- ✓ Se ilustra de manera detallada una serie de indicadores como guía para la implantación de la RSE.
- ✓ Se muestran instrumentos y modelos de evaluación que soportan la implantación de la RSE.
- ✓ La guía no evidencia casos representativos que apoyen la metodología.

Metodología de mejora continua en responsabilidad social empresarial.

- ✓ Diseña la metodología con el fin de que pueda ser implementada directamente por empresas con experiencia en gestión de la mejora continua.
- ✓ Presenta una batería de herramientas y ejemplos a las pymes para hacer más sencillo el paso a paso de la gestión de la RSE.
- ✓ Es una metodología contrastada en más de 100 empresas de Bizkaia.

Multilocalización de buenas prácticas en responsabilidad social corporativa

- ✓ Tiene como base de su guía el análisis y estudio a otras metodologías, guías, herramientas y estándares internacionales que incorporó en su metodología.
- ✓ La guía consigna una serie de casos de buenas prácticas de RSE.
- ✓ Menciona algunas herramientas e instrumentos aplicables a cada fase de la guía.

Metodología IAAG en responsabilidad social

- ✓ Menciona herramientas, estándares e instrumentos aplicables para cada componente de la metodología.
- ✓ Destaca las empresas en las cuáles la consultora IAAG & Corporate Finance.
- ✓ No define un paso a paso concreto para implementar proyectos de RSE.

Guía para la implantación de la RSE en la empresa – IZAITE

- ✓ Menciona y presenta de manera detallada los diferentes instrumentos y herramientas para apoyar la implantación del modelo, así como ejemplos - casos.
- ✓ Basada en la gestión de la mejora continua.

Plan de responsabilidad social de Cruz Roja española

- ✓ Baso su plan de responsabilidad social, menciona el qué y el cómo debe la empresa adaptar un modelo de gestión de responsabilidad social.
- ✓ Menciona los diferentes estándares, normas, instrumentos y demás para apoyar la implementación de su modelo.
- ✓ De acuerdo a la revisión bibliográfica por internet el modelo no evidencia instrumentos que lo sustente.

Guía para una gestión empresarial integral

- ✓ Permite definir indicadores para controlar la acción y el avance en la estrategia.
- ✓ La guía cuenta con instrumentos aplicables a las fases que en ella se mencionan.
- ✓ La guía metodológica no evidencia casos ilustrativos que soporten el modelo.

Responsabilidad social empresarial. Manual de implementación – Comprometerse

- ✓ Se plantea una lista de herramientas en cada una de las fases del modelo.
- ✓ Enlista prácticas sociales que se pueden aplicar para con los diferentes grupos de interés.
- ✓ Cuenta con un instrumento de 60 prácticas de RSE definidas de acuerdo a estándares internacionales e iniciativas nacionales, que se organizan en seis materias fundamentales o ámbitos de responsabilidad social con el fin de establecer el nivel actual de la empresa frente a la incorporación de prácticas sostenibles.

Guía de la responsabilidad social para las pymes

- ✓ Cuenta con un análisis DOFA en términos generales de la responsabilidad social empresarial.
- ✓ Incorpora una sección en la guía en donde se referencian los diferentes organismos que trabajan la RSE que pueden reforzar el planteamiento de un modelo sostenible.
- ✓ Anexa instrumentos del modelo.

Guía para la mejora y la implantación de la responsabilidad social empresarial en las pymes

- ✓ La guía facilita un instrumento práctico que relaciona las diferentes medidas socialmente responsables que se puedan implantar, así mismo orientaciones sobre los costos que supondrían y las ventajas de su implantación.
- ✓ Facilita indicadores que permiten medir económicamente los efectos de las actividades en responsabilidad social que la empresa haya llevado a cabo.
- ✓ Relaciona una serie de acciones responsables que se aplican en la actualidad por empresas socialmente responsables.

Manual para la consultoría de responsabilidad social empresarial

- ✓ Detalla los riesgos y beneficios asociados con la RSE.
- ✓ Desarrollar cada una de las estrategias que constituyen cada fase del modelo de manera detallada.
- ✓ Facilita indicadores de gestión para el desarrollo del modelo.
- ✓ Orienta el cómo ejecutar cada una de las fases del modelo en apoyo con instrumentos de gestión.

Manual de responsabilidad social para pymes

- ✓ Identifica aspectos condicionantes que la empresa debe tener en cuenta a la hora de implementar la responsabilidad social.
- ✓ Define los grupos de interés más representativos y qué hacer con cada uno de ellos, además incluye posibles preguntas para el auto diagnóstico para con cada uno de ellos.
- ✓ Anexa caso de buenas prácticas.

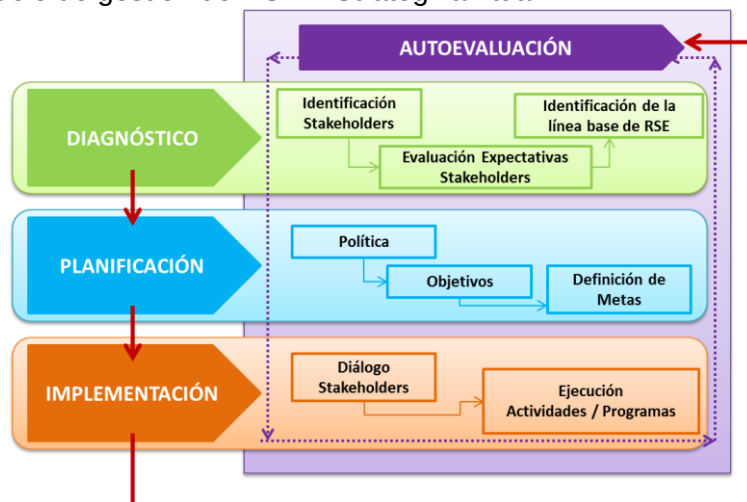
Como conclusión y cierre de la metodología adoptada (metodología de investigación científica) se puede aceptar la hipótesis nula debido a que gran parte

de la población encuesta no cuenta con metodologías y/o instrumentos que apoyen la implementación de proyectos y/o acciones de RSE porque en la actualidad el modelo es desarrollado como actividad aislada de las operaciones de las empresas. Este escenario descrito anteriormente es una oportunidad para Strategika Ltda, debido a que puede brindar el modelo de RSE a todas las empresas que estén interesadas en implementarla, lo cual es un hecho debido al impacto del modelo de RSE en la actualidad para las empresas.

6. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

La metodología para la implementación de proyectos de responsabilidad social empresarial de Strategika Ltda (Ver Anexo c) se plantea bajo el modelo de mejora continua PHVA planteado por Edwards Deming, pues este método permite dinamizar la gestión del día a día y la relación entre los grupos de interés y los procesos en las organizaciones de manera que apalanca positivamente los niveles de productividad y competitividad de la misma; así mismo la iniciativa detalla las diferentes fases que garantizan la gestión del modelo metodológico e incluye algunas de las iniciativas que hoy por hoy se adelantan en el país en materia de responsabilidad social empresarial. (Ver Gráfico 40)

Gráfico 40. Modelo de gestión de RSE – Strategika Ltda.



Fuente: elaboración propia

- Diagnóstico: El propósito de la etapa es identificar las acciones de responsabilidad social empresarial que la empresa puede llevar a cabo para con los grupos de interés o stakeholders.

La identificación de las partes interesadas y el involucramiento con las mismas son fundamentales para la ejecución del modelo. Una organización debe determinar quién tiene intereses en sus decisiones y actividades, de modo que pueda comprender sus impactos y cómo abordarlos.

Las herramientas de la primera etapa (Ver Anexo d) son:

- Mapeo de Stakeholders.
 - Expectativas y compromisos para con los Stakeholders.
 - Check List RSE.
- Planificación: El objeto de la fase es el de elaborar el plan de gestión de la responsabilidad social empresarial para el desarrollo de actividades concretas que den respuesta a los objetivos o metas de la organización frente al modelo de RSE.

Las herramientas de la segunda etapa (Ver Anexo e) son:

- Batería de indicadores de RSE.
 - Plan detallado de trabajo – PDT.
 - Matriz de comunicación.
- Implementación: En la fase de implementación, la ejecución de las actividades o programas planteadas en el modelo de acuerdo a las características propias de cada organización de manera eficaz es la finalidad esperada dentro del alcance de ésta instancia.

La herramienta de la tercera etapa es:

- Presentación para la sensibilización del modelo de gestión de RSE.
- Autoevaluación: La fase de autoevaluación comprende la realización de una retroalimentación a nivel interno de las organizaciones que implementan la metodología de RSE de Strategika, con el ánimo de identificar oportunidades de mejora y de esta manera generar nuevas actividades o acciones que fortalezcan la gestión del modelo. La denominación de autoevaluación se adopta debido a que el modelo de gestión de la responsabilidad social empresarial en la actualidad es netamente

voluntario, luego las organizaciones no están obligadas a cumplir de manera detallada los requisitos que menciona la norma ISO 26000:2010.

Las herramientas de la cuarta etapa (Ver Anexo f) son:

Monitoreo y medición a las acciones de RSE.

Evaluación del cumplimiento de expectativas de los stakeholders.

Verificación del cumplimiento de los objetivos de RSE.

Dentro de cada una de las fases del modelo metodológico se describen los diferentes instrumentos que facilitaran la recopilación, gestión y evaluación de la información que de alguna u otra manera aportaran de manera significativa al ciclo del modelo RSE. (Ver Tabla 13)

De manera sintetizada se ilustra a continuación la metodología asociando cada una de las fases con sus respectivos procedimientos e instrumentos así:

Tabla 13. Modelo de gestión de RSE - Strategika (Etapas, procedimientos y herramientas)

ETAPAS DE LA METODOLOGÍA RSE	PROCEDIMIENTOS A SEGUIR	HERRAMIENTAS O INSTRUMENTOS DE SOPORTE
Diagnóstico del estado actual de la RSE	- Identificación de Stakeholders - Identificación de expectativas y concertación de compromisos para con los Stakeholders - Herramienta para la identificación de la línea base de RSE de la empresa	- Mapeo Stakeholders - Expectativas y compromisos para con los Stakeholders - Check List RSE
Planificación	- Formulación de política Sostenible - Identificación de los objetivos de la RSE de la empresa en cuanto a proyecciones corporativas y sostenibles - Identificación de metas e indicadores de la RSE - Definición del plan de gestión de la RSE - Definición del equipo de trabajo	- Batería de indicadores de RSE - Plan detallado de trabajo – PDT - Matriz de comunicación
Implementación	Ejecución de la planeación directiva y operacional de la RSE	Presentación de sensibilización
Mecanismos de autoevaluación	- Monitoreo y medición de las acciones de RSE - Evaluación en el cumplimiento de las expectativas de los stakeholders - Seguimiento y cumplimiento a los objetivos de la RSE en cuanto a proyecciones corporativas y sostenibles	- Monitoreo y medición a las acciones de RSE - Evaluación del cumplimiento de expectativas de los Stakeholders - Verificación del cumplimiento de los objetivos de RSE

Fuente: Elaboración propia

7. VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Para la revisión y validación de la propuesta metodológica de Responsabilidad Social Empresarial de Strategika Ltda., se desarrolla un grupo focal con dos expertos en el ámbito de la RSE, estos dos expertos son consultores independientes; la elección del método fue escogido por Strategika por ser un proceso real y dinámico en la que se tiene la oportunidad de interactuar con todos los integrantes del grupo focal. Así mismo es importante resaltar que para el alcance de este proyecto se delimitó la validación de la metodología y de los instrumentos que la conforman para abordar solo la validación de contenido del modelo y de los instrumentos, es decir, que para el presente proyecto no se realizará validez de criterio ni validez de constructo.

La metodología a seguir para la ejecución del grupo focal se muestra a continuación⁵⁰:

- Establecimiento del objetivo de estudio: con la ejecución del grupo focal se pretende validar la metodología junto con los instrumentos diseñados para ella en apoyo de expertos en el área de Responsabilidad Social Empresarial.
- Diseño de la investigación: el diseño de la investigación del proyecto fue de tipo exploratorio, tanto para la aplicación de la encuesta diagnóstico con el ánimo de profundizar en las motivaciones por las cuales se están llevando a cabo acciones en responsabilidad social empresarial, así como la investigación de las metodologías existentes en responsabilidad social empresarial.

50

http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen9_numero1/articulo_5.pdf (Consultado en Septiembre de 2013)

- Selección de los participantes: los expertos en el área de RSE son (Eliécer Sánchez y Camilo Rueda). Su conocimiento en área es significativo y válido. (Ver Anexo g).
- Selección del moderador: el moderador designado por Strategika es Dixie Parra, como participante del proyecto y quien cuenta con los conocimientos del tema en estudio.
- Preguntas realizadas a los expertos en relación con la metodología e instrumentos:
 - a. ¿Considera adecuada la metodología definida por Strategika Ltda para la gestión de la RSE en las organizaciones?
 - b. ¿Son los instrumentos de la fase I (identificación de Stakeholders – Identificación de expectativas y concertación de compromisos para con los Stakeholders y Herramienta para la identificación de la línea base de RSE de la empresa) adecuados para evaluar el diagnóstico del estado actual de la RSE dentro de las organizaciones?
 - c. ¿Son los instrumentos de la fase II (formulación de política sostenible – Identificación de los objetivos de RSE – Identificación de metas e indicadores de la RSE – Definición del Plan de Gestión de la RSE – Definición del equipo de trabajo) pertinentes para asegurar el desarrollo de actividades que dan respuesta a los objetivos o metas de la organización frente al modelo de RSE?
 - d. ¿Las actividades definidas para apoyar la fase III de implementación del modelo RSE son significativas y necesarias?
 - e. ¿Son los instrumentos de la fase IV (Monitoreo y medición de acciones de RSE – Evaluación del cumplimiento de expectativas de los stakeholders y Seguimiento y cumplimiento a los objetivos de la RSE) adecuados para asegurar una autoevaluación eficaz del modelo de RSE en la organización?

- Análisis de la información arrojada por parte de los expertos.

Los expertos estuvieron de acuerdo en que el contenido de la metodología y los instrumentos asociados a ella para implementar proyectos de RSE de Strategika es válida por varias razones, una de ellas es por que incorpora el modelo de gestión por procesos y mejora continua; la secuencia lógica del modelo es aterrizado al deber ser del modelo de la norma ISO 26000 de RSE la cuál recoge toda la normativa mundial relacionada con la RSE.

Se generó una observación por parte del Dr. Camilo Rueda, en el que sugiere reforzar el procedimiento de la metodología relacionado con la identificación y selección de los grupos de interés que interactúan con las organizaciones.

8. CONCLUSIONES

- ✓ Actualmente existe un ambiente empresarial favorable para la gestión e implementación del modelo de responsabilidad social empresarial.
- ✓ El 95% de las empresas encuestadas se mostraron interesadas en adquirir el servicio de consultoría por parte de Strategika para la gestión e implementación de la metodología.
- ✓ La metodología de gestión de responsabilidad social empresarial es precisa y concreta para las empresas encuestadas, debido a que estas se encuentran en el proceso de mejora continua con sistemas de gestión de la calidad, gestión ambiental y gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
- ✓ La revisión bibliográfica de metodologías permitió determinar las mejores prácticas que hoy por hoy se llevan a nivel nacional y mundial en cuanto a la implementación de modelos de responsabilidad social empresarial, dándose con ello una buena referenciación para construir un modelo propio que facilite la implementación de prácticas de gestión socialmente responsables en empresas de nuestra región.
- ✓ Según el análisis de metodologías y la validación de expertos para con metodología de responsabilidad social empresarial e instrumentos contruidos, se concluye que dicho modelo diseñado por Strategika es viable. Dando como resultado una metodología adaptable a todo tipo de organización y que se apoya a nivel de contenido y fundamentos de la norma ISO 26000 de RSE la cual recopila toda la normatividad aplicable en responsabilidad social.

9. RECOMENDACIONES

- ✓ Es de gran importancia el contar con el asesoramiento y acompañamiento por parte de los consultores de Strategika durante todo el proyecto de implementación de la metodología.
- ✓ Se recomienda implementar el modelo de acuerdo a la secuencia lógica de las fases que lo sustenta así como de los diferentes instrumentos que allí se plantean.

10. BIBLIOGRAFÍA

ALVIN Y HEIDI TOFFLER, La resolución de la riqueza, Debate, Madrid, 2006.

ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Página web:
<http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=69&Id=6&clase=8&Tipo=3>.

CASTILLO, D. M. y Martinez, J. C. (2010). Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas. 2a. Ed. Bogotá: ICONTEC.

COMFECAMARAS. Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia. (En línea). Responsabilidad social empresarial.

DISEÑO DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA PARA LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER [recurso electrónico] / Fredy Ernesto Chacón Santa, Ericka Patricia Rueda Jiménez; directores Siomara Hernández Sánchez, Sonia Cristina García (2012).

ESTUDIO BRAND SUSTAINABLE FUTURES <<http://surmedia.4sale.cl/wp-content/themes/surmedia/pdf/brand.pdf>>

GTC 180 Responsabilidad Social

Global Reporting Initiative – GRI (En línea). Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Página web:
<<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>>

LANOTA ECONÓMICA.COM. Página web:
<<http://www.lanotadigital.com/opinion/las-7-mayores-economias-en-desarrollo-superaran-a-las-7-economias-industrializadas-en-2050-24602.html>>

NAVARRO G. Fernando. (2008). Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica. Esic Editorial. España.

PORTER, M. E. y Kramer, M. R. (2003). “La filantropía empresarial como ventaja competitiva”, en: Harvard Deusto Business Review, n. 112, pp. 7-20.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ACTUALIDAD EMPRESARIAL "EXPERIENCIA PRACTICA" [recurso electrónico] / Daisy Paola Castro Álvarez; directora Edith Rueda Palomino (2007).

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL [recurso electrónico] / Isabel Cristina Díaz Valencia; director Claudia Patricia Cote Peña (2010).

REYNO Momberg Manuel, RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) COMO VENTAJA COMPETITIVA, MBA Magister en Gestión Empresarial. Página web:<<http://books.google.com.co/books?id=KLvGEqv5JXIC&pg=PA113&dq=IMPLEMENTACI%C3%93N+DE+RSE&hl=es&sa=X&ei=wgbZT-CjNli88ASU2KS4Aw&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q=IMPLEMENTACI%C3%93N%20DE%20RSE&f=false>>

RUC - Registro Uniforme de Evaluación del Sistema de Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente para Contratistas. Página web:<http://www.consejocolombianodeseguridad.org.co/publicaciones_interna.php?idpublicacion=2>

SALKIND, Nell J. Métodos de Investigación. Prentice Hall. México. 1999.

UNIT – ISO 26000:2010

WBCSD, World Business Council for Sustainable Development <<http://www.wbcsd.org/home.aspx>>

ZAPATA, Oscar A. Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas. 1ra ed. México, Pax México, 2005. 188p.

ANEXOS

Anexo a. Encuesta, identificación de prácticas en RSE

IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Se ha diseñado una encuesta relacionada con el tema de Responsabilidad Social Empresarial, con el fin de iniciar un proceso de implementación de un modelo de RSE orientado a la competitividad y excelencia empresarial.

Para el logro de esta actividad usted ha sido seleccionado(a) como profesional idóneo para suministrar la información necesaria que permitirá elaborar un análisis de las prácticas relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial. Sus respuestas y comentarios serán únicos e importantes para lograr una buena caracterización de prácticas en el tema a evaluar, por lo cual le solicitamos su cooperación para responder de manera franca y sincera a cada una de los interrogantes del presente instrumento.

Evalúe los enunciados que se presentan a continuación:

1. ¿Existe una razón por la cual la empresa está interesada en la Responsabilidad Social Empresarial - RSE?

- | | |
|---|---|
| ☐ Por exigencia de clientes | ☐ Por exigencia de proveedores |
| ☐ Por competitividad en el mercado | ☐ Por iniciativa de los altos mandos |
| ☐ Otro. | ¿Cuál? de la empresa |

2. ¿Por qué la empresa realiza acciones en RSE?

- | | |
|---|--|
| ☐ Por imagen y reputación de la empresa | ☐ Por reducción de costos operativos |
| ☐ Por exigencia del mercado | ☐ Para el mejoramiento del desempeño financiero |
| ☐ Para generar confianza del cliente interno y externo | ☐ Otro. ¿Cuál? _____ |

3. ¿Aplica el modelo de RSE bajo alguna normativa en especial?

- | | |
|------------------------------------|---|
| ☐ ISO 26000 | ☐ GTC 180 |
| ☐ SA 8000 | ☐ Otro. ¿Cuál? _____ |
| ☐ AA 1000 | _____ |
| | _____ |
| | _____ |

4. ¿Conoce o ha trabajado con consultores especialistas en RSE a nivel nacional o internacional?

- | | |
|---|--|
| ☐ Profesionales de Entes certificadores, ¿Quiénes y cuáles entes certificadores? | ☐ Profesional especialista en RSE nacional, ¿Quién? |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| ☐ Profesional especialista en RSE internacional. ¿Quién? | ☐ Otro. ¿Cuál? _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

5. En la implementación de la RSE hacia qué Stakeholders orientó sus acciones. Menciónelos

- ☐ Accionistas inversionistas e ☐ Competidores
☐ Empleados ☐ Proveedores y subcontratistas
☐ Directivos ☐ Comunidades locales y sociedades
☐ Clientes ☐ Otros.
 ¿Cuáles? _____

6. ¿Por qué esta elección?

- ☐ Por iniciativa ☐ Por exigencia de clientes
☐ Otros.
 ¿Cuáles? _____

7. ¿Qué acciones concretas desarrolló la organización respecto a los Stakeholders que mencionó?

<i>Accionistas</i>	<i>Empleados</i>	<i>Clientes</i>

<i>Proveedores</i>	<i>Comunidad</i>	<i>Medio Ambiente</i>

8. Qué inconvenientes se presentaron en la implementación de la RSE?

- ☐ Desconocimiento del tema ☐ Falta de apoyo por parte de la gerencia
☐ Altos costos ☐ Poca asesoría en el tema
☐ Otro.

Cuál? _____

9. ¿Qué tipo de instrumentos utiliza para implementar la gestión y el control del modelo de RSE?

☐ Instrumentos de la norma ISO 26000.

☐ Indicadores ambientales

☐ Instrumentos de la norma ISO 14000.

☐ Código de conducta

☐ Instrumentos de la guía de implementación GTC 180.

☐ Otro.

¿Cuál?

10. ¿La empresa cuenta con un departamento o área de profesionales específico trabajando sobre RSE?

☐ Sí ¿Por qué?

☐ No. ¿Por qué?

11. ¿Cuánto tiempo le tomó implementar la RSE a la empresa?

☐ 6 a 12 meses

☐ 12 a 18 meses

☐ 18 a 24 meses

☐ Otro.

¿Cuál? _____

12. ¿Cuándo inició este proceso?

13. ¿Sigue vigente?

☐ Sí

☐ No.

14. ¿La empresa cuenta con un presupuesto para la RSE?

☐ Sí

☐ No. ¿Por qué?

15. ¿Cuál fue el monto presupuestado y/o realizado por la empresa para implementar RSE?

☐ Menos de \$ 10.000.000

☐ De \$ 10.000.000 a \$ 30.000.000

☐ De \$ 30.000.000 a \$ 60.000.000

☐ Más de \$ 60.000.000.

16. ¿Cuáles son los factores que han contribuido para el éxito del modelo aplicado?

☐ Expectativas de la comunidad

☐ Sinergia con los grupos de interés

☐ Fidelidad del cliente

☐ Nuevos clientes

☐ Creciente preferencia de los consumidores por productos y servicios de empresas socialmente responsables

☐ Filosofía y compromiso gerencial con las prácticas de responsabilidad social

☐ Otro.

¿Cuál?

17. ¿Qué aspectos por mejorar no se están teniendo en cuenta por parte de la empresa en la implementación de la RSE?

- | | |
|--|--|
| ☐ Prácticas justas de operación | ☐ El presupuesto asignado |
| ☐ Desconocimiento de temas relacionados con la RSE | ☐ Derechos humanos |
| ☐ Medio ambiente | ☐ Gobernanza de la organización |
| ☐ Asuntos de consumidores | ☐ Prácticas laborales |
| ☐ Participación activa y desarrollo de la comunidad | ☐ Otro. ¿Cuál? _____ |
-

18. ¿Qué beneficios ha generado la RSE a la empresa?

- | | |
|---|--|
| ☐ Estimula la productividad de los trabajadores | ☐ Asegura mayor satisfacción del cliente |
| ☐ Mejora la imagen y reputación de la empresa | ☐ Disminución de los costos |
| ☐ Asegura el cumplimiento de leyes y reglamentos | ☐ Requisitos para la escogencia de proveedores por parte de compañías multinacionales |
| ☐ ¿Otro. | Cuál? _____ |
-

19. ¿Qué valor agregado la RSE ofrece a la empresa?

- | | |
|---|---|
| ☐ Personal especializado en RSE | ☐ Preservación del medio ambiente |
| ☐ Productos y servicios de calidad, fiables y a precios razonables | ☐ Relación <i>ganar-ganar</i> con los proveedores y contratistas |
| ☐ Transparencia y comunicación interna entre todos los niveles de la | ☐ Colaboración directa con organizaciones internacionales |

empresa

☐ Otro. ¿Cuál?

INFORMACIÓN GENERAL:	
Nombre de la Empresa (razón social):	Sector Económico/Actividad Económica:
Dirección:	Teléfonos:
INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO:	
Nombre del Entrevistado:	Cargo del Entrevistado:
Email:	Fecha de la Entrevista:
Observaciones:	

Anexo b. Listado de empresas a diagnosticar

EMPRESA	TELÉFONOS	DIRECCION
Bavaria	6709702	Km 4 vía Café Madrid
Cajasan	6434444 ext. 4328	Cr. 27 No. 61-78
Campesa	6430708	Cabecera IV etap local 1078. Cr. 27 con calle 54 esp.
Cámara de comercio de Bucaramanga	6527000	Cra. 19 No. 36-20 piso 2
CDMB	6346100	Cra. 23 No. 37-63
Comfenalco	6309011 - 6577000	Av. Gonzalez Valencia 52-69
Copetran	6448167	Calle 55 No. 17B-17
Corona	18000512030	Puerta del Sol - Bucaramanga
Covolco	6458903	Cra. 25 No. 16-36
Terpel	6762525	Cra. 15 No. 17-27. Zona industrial chimitá Km 4 vía girón
TGI	6320002-6325525	Cra. 34 No. 41-51
Vanguardia liberal	6300700	Calle 34 No. 13-42

Ecopetrol	18000918418	kr33 No 49 - 35 Tn P - 3
ESSA	6303333 ext 1066	kr 19 No24 - 56
Financiera Comultrasan	6802000	Calle 35 No. 16-43
Freskaleche	6761761	Km 3 Vía Chimitá-Parq Ind
Gasorient	6833300-6448497	Diagonal 13 No. 60A-54
Geocol	091-2141666	091-2141666
Higuera Escalante	6787870 ext 1263	Cll 48 No 32-25
ICL-Ingeniería de corrosión Ltda	6471172-6430613	Calle 62 No. 32-90
Ismocol	6573377-6575118	Cra. 28 No. 55-69
Marval	6333987-6422423	Cra. 29 No. 45-45 piso 17
Otacc	6435677	Calle 49 No. 27A-34
Sevicol	6457003	Vía girón
Tanuzi	6711340	Calle 22 No. 13-45

Anexo c. Metodología de RSE de STRATEGIKA

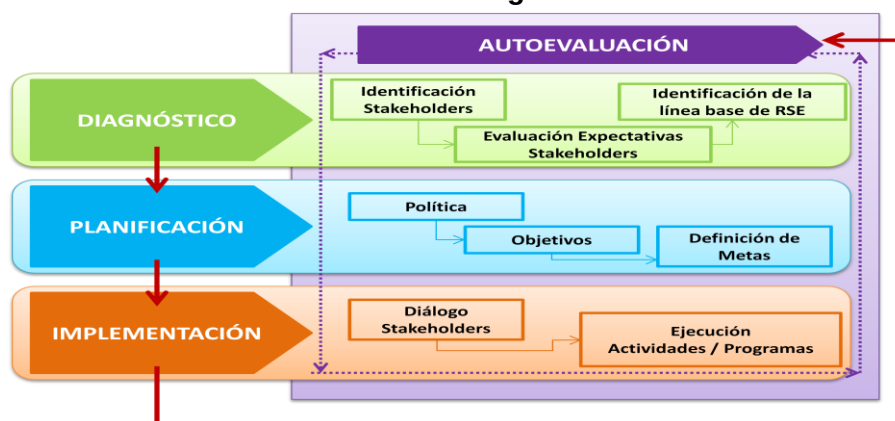
DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA

Strategika Ltda, comprometida con el desarrollo empresarial de la región y del país, se ha caracterizado por aportar a las organizaciones, conocimientos, enfoques estratégicos, metodologías factibles y herramientas eficaces a la medida de cada organización. Por esta razón para el logro de dicho objetivo, pretende promover proyectos enmarcados bajo la gestión socialmente responsable que hoy por hoy se incorpora en el mercado empresarial.

Teniendo en cuenta la necesidad de realizar una gestión efectiva sobre las acciones que se emprenden dentro de la organización en la materia de sostenibilidad, se plantea el desarrollo de una metodología de gestión con base en el modelo de mejora continua PHVA planteado por Edwards Deming, pues este método permite dinamizar la gestión del día a día y la relación entre las personas y los procesos en las organizaciones de manera que apalanca positivamente los niveles de productividad y competitividad de la misma.(Ver Gráfico 1)

A continuación se presenta el enfoque metodológico para el desarrollo de las fases que comprenderá la guía, para cada una de las cuales se fijan acciones, junto con su respectiva descripción.

Gráfico 1: Modelo de RSE de Strategika



Fuente: Elaboración propia

Cada una de las fases comprendidas dentro del modelo se describe a continuación, así mismo se enfatiza el propósito y las herramientas por cada etapa del modelo. (Ver Tabla 1)

Tabla 1: Modelo de RSE de Strategika (etapas – procedimientos y herramientas)

ETAPAS DE LA METODOLOGÍA RSE	PROCEDIMIENTOS A SEGUIR	HERRAMIENTAS O INSTRUMENTOS DE SOPORTE
Diagnóstico del estado actual de la RSE	- Identificación de Stakeholders - Identificación de expectativas y concertación de compromisos para con los Stakeholders - Herramienta para la identificación de la línea base de RSE de la empresa	- Mapeo Stakeholders - Expectativas y compromisos para con los Stakeholders - Check List RSE
Planificación	- Formulación de política Sostenible - Identificación de los objetivos de la RSE de la empresa en cuanto a proyecciones corporativas y sostenibles - Identificación de metas e indicadores de la RSE - Definición del plan de gestión de la RSE - Definición del equipo de trabajo	- Batería de indicadores de RSE - Plan detallado de trabajo – PDT - Matriz de comunicación
Implementación	Ejecución de la planeación directiva y operacional de la RSE	Presentación de sensibilización
Mecanismos de autoevaluación	- Monitoreo y medición de las acciones de RSE - Evaluación en el cumplimiento de las expectativas de los stakeholders - Seguimiento y cumplimiento a los objetivos de la RSE en cuanto a proyecciones corporativas y sostenibles	- Monitoreo y medición a las acciones de RSE - Evaluación del cumplimiento de expectativas de los Stakeholders - Verificación del cumplimiento de los objetivos de RSE

Fuente: Elaboración propias

Diagnóstico del estado actual de la RSE

El propósito de la etapa es identificar las acciones de responsabilidad social empresarial que la empresa puede llevar a cabo para con los grupos de interés o stakeholders.

La identificación de las partes interesadas y el involucramiento con las mismas son fundamentales para la ejecución del modelo. Una organización debe determinar quién tiene intereses en sus decisiones y actividades, de modo que pueda comprender sus impactos y cómo abordarlos⁵¹.

⁵¹ ISO 26000

Para la ejecución de esta primera fase Strategika realizará un acompañamiento y asesoramiento al cliente, el cual puede variar en relación al tamaño y a las actividades propias de cada organización, debido a que pueden identificarse en mayor o menor proporción necesidades a suplir para con los diferentes grupos de interés identificados.

➤ **Identificación de Stakeholders o grupos de interés**

Debe entenderse de primera mano que un grupo de interés son aquellos individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades a nivel interno y externo.

En la literatura no existe una lista genérica de los grupos de interés que sirva para todas las organizaciones pero en la mayoría de ellas pueden encontrarse, al menos, los siguientes grupos de interés:

Inversores y accionistas	Clientes y consumidores
Empleados	Proveedores
Gobierno y entes reguladores	Medios de comunicación
Sindicatos	ONGs y grupos de presión
Comunidades locales	Competidores
Comunidad académica y científica	Instituciones internacionales

La clave de esta identificación es determinar realmente aquellos actores que de alguna u otra manera son afectados de forma significativa por la actividad de la empresa, para ello se presenta el siguiente instrumento con el ánimo de facilitar su identificación y su asociación con las tres dimensiones de sostenibilidad.

Luego de la identificación de los grupos de interés característicos para la empresa, debe llevarse a cabo una categorización de ellos en tres niveles; el primer nivel es asociar los grupos de interés que interactúan con la empresa en su interior tales como empleados, accionistas, sindicatos; el segundo nivel son aquellos

stakeholders que interactúan directamente con la empresa y son externos tales como medio ambiente, proveedores, competidores, prestadores de servicios, autoridades locales, autoridades públicas, entre otros y finalmente el tercer nivel se compone de aquellos stakeholders que son externos e interaccionan con la empresa de manera indirecta como por ejemplo medios de comunicación, ONGs, comunidad financiera, gobierno, comunidad académica, entre otros; cabe resaltar que aquellos con mayor relevancia para cada nivel se tomaran como base para la evaluación según sus expectativas para llevar a cabo acciones relacionados con la responsabilidad social empresarial.

➤ **Identificación de expectativas y concertación de compromisos para con los Stakeholders**

El cómo se aplica el modelo para con los grupos de interés se muestra a continuación:

Luego de realizar la categorización de los stakeholder de acuerdo a los niveles definidos en el apartado anterior, se procede a evaluar las necesidades, expectativas y capacidades. Tal diferenciación es importante para comprender debido a que las necesidades se asocian con carencias o vacíos, es algo que falta y que refleja una escasez. En cambio, la expectativa promueve la idea de querer alcanzar algún propósito, es decir, indica la intención de llegar a algo que se espera y genera una posibilidad más que una carencia.

Y finalmente las capacidades que remiten a la idea de una aptitud o competencia que puede ser desarrollada como resultado de su ejercitación y dedicación.

Si las necesidades remiten a carencias y las expectativas se asocian con posibilidades, las capacidades se vinculan con potencialidades. Son tres peldaños de una misma escalera que deben tomarse en cuenta cuando se diseñan estrategias de RSE.

En el reconocimiento de la responsabilidad social empresarial, la organización debe entender tres relaciones: entre la organización y la sociedad; entre la organización y sus partes interesadas y entre las partes interesadas y la sociedad.

De acuerdo a lo anterior el propósito de recopilar las necesidades, expectativas y capacidades de los diferentes grupos de interés es el de identificar y evaluar el tratamiento a seguir para con cada uno de ellos en el modelo, de acuerdo a esto se plantea el siguiente instrumento que facilitará el propósito de este procedimiento:

Para asegurar la revisión y análisis de las necesidades, expectativas y capacidades debe haber un compromiso por parte de la alta dirección en conjunto con un comité responsable de liderar el proceso de implementación de la RSE con el ánimo de establecer las líneas de acción que se desarrollarán para satisfacer las necesidades de los grupos de interés.

Con el ánimo de apoyar la recopilación de necesidades, expectativas y capacidades se plantea realizar grupos focales para con los diferentes stakeholders y así evaluar y estructurar compromisos concretos y medibles que permitirán de alguna manera suplir las expectativas más significativas que inciden en la operación y en la estrategia de la organización.

De acuerdo a lo anterior se presenta a continuación aspectos claves para ejecutar grupos focales⁵²:

- Establecimiento de los objetivos y/o metas para con cada grupo de interés.
- Diseño de la investigación, definiéndose el manejo de la investigación ya sea de tipo exploratorio, descriptivo, correlacionar, entre otro.
- Desarrollo del cronograma de actividades.
- Selección de los participantes, tanto del comité responsable de la implementación del modelo RSE como los diferentes grupos de interés.
- Selección del moderador; para ello es recomendable que el moderador lo asuma un líder del proceso de implementación del modelo RSE de la empresa que propicie la discusión de puntos de vista frente a las expectativas y compromisos a evaluar.
- Preparación de preguntas concretas y flexibles que apunten a la identificación de necesidades, expectativas, capacidades y evaluación de compromisos a desarrollar.
- Selección del sitio de reunión.

52

http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen9_numero1/articulo_5.pdf

- Establecimiento de la logística que permita el buen desarrollo del grupo focal.
 - Desarrollo de la sesión, en el cual se consignen las observaciones y reacciones presentadas por los Stakeholders.
- **Herramienta para la identificación de la línea base de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa.**

Para realizar una evaluación detallada sobre el desempeño de la organización en materia de responsabilidad social empresarial, se tomará como base las materias fundamentales de responsabilidad social de la norma ISO 26000, la cual cuenta también con elementos de normativas tales como Forética. SGE 21, Social Accountability International SAI SA 8000, Accountability AA1000, Business Social Compliance Initiative BCSI, CERES, Global Reporting Initiative GRI, entre muchas otras más.

Basados en esta norma se mencionaran las materias fundamentales con sus respectivos asuntos en él.

Las materias son:

- gobernanza de la organización
- derechos humanos
- prácticas laborales
- medio ambiente
- prácticas justas de operación
- asuntos de consumidores, y
- participación activa y desarrollo de la comunidad

Cada una de ellas incluye una serie de asuntos de responsabilidad social, para el logro de esta investigación Strategika ha seleccionado los asuntos más representativos e indispensables a la hora de evaluar las acciones de responsabilidad social empresarial desarrolladas a la fecha en una organización.

Al evaluar cada aspecto que se relaciona en la plantilla debe diligenciarse con una “X” el estado de cumplimiento en el cual se encuentre su empresa frente a las materias fundamentales de acuerdo a 4 escalas definidas así:

- SI: cuando se trata de una actividad que realiza la empresa de manera constante.
- PARCIALMENTE: actividad que realiza la empresa, pero no de manera constante.
- NO: actividad que no se está realizando actualmente por la empresa.
- NO APLICA: actividad que no influye en la operación de la empresa.

Finalmente el instrumento arrojará como resultado un gráfico en donde se identificará el comportamiento de la empresa frente a las materias fundamentales de la RSE definidas por la ISO 26000.

Planificación del modelo

El propósito de la fase es el de elaborar el plan de gestión de la responsabilidad social empresarial para el desarrollo de actividades concretas que den respuesta a los objetivos o metas de la organización frente al modelo de RSE, para ello la empresa contará con el acompañamiento del consultor externo de Strategika.

➤ Formulación de política sostenible⁵³

Como punto de partida dentro de todo modelo de gestión y de acuerdo a las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial la política integral de la organización se constituye como elemento de entrada de su gestión integral, debido a que contempla los lineamientos y las intenciones de la organización para dar cumplimiento a los intereses de las diferentes partes interesadas posibles de una organización.

Para formular una política integral, la alta dirección debe contar como mínimo con la siguiente información:

⁵³ Responsabilidad Social Empresarial, manual de implementación. ComprometeRSE. 2010. Colombia.

- a. Necesidades y expectativas del cliente: Ésta información puede ser recopilada a través de evaluaciones de satisfacción del cliente, PQR's, estudios de mercados, entre otros.
- b. Requisitos y aspectos legales: tomándose como primordiales aquellos requisitos asociados con el producto / servicio, ambiente, seguridad y salud ocupacional, cumplimiento de la declaración universal de los derechos humanos, convención de las naciones unidas sobre la eliminación de toda forma de discriminación de la mujer, entre muchos más.
- c. Metas de la organización.
- d. Expectativas de las partes interesadas.
- e. Resultados de la planeación.
- f. Resultados del desempeño: es estado actual de los productos, servicios y procesos de la organización muestra deficiencias que se pueden convertir en oportunidades de mejoramiento.
- g. Análisis de aspectos ambientales y su impacto.
- h. Riesgo de seguridad y salud en el trabajo.
- i. Acuerdos con las comunidades, asociaciones, agremiaciones y otros.
- j. Capacidad financiera de la organización para realizar inversiones.

En el proceso de formulación de la política sostenible se procederá a:

- Reunión con líderes del proceso en la organización.
- Desarrollo de lineamientos para la elaboración de los diferentes componentes asociados a la sostenibilidad.
- Elaboración de la política sostenible.
- Revisión y validación de la política con la alta dirección para su respectiva aprobación.

Ejemplo de una política sostenible:

- CEMEX: "Promover el conocimiento de las iniciativas y comportamientos sostenibles en la cadena de suministro a través de comunicaciones periódicas a proveedores y empleados."

- CEMEX: “Formar en sostenibilidad a los profesionales que gestionan la cadena de suministro para que fomenten estas actitudes en todos los agentes que intervienen en dicha cadena.”

➤ **Identificación de los objetivos de la RSE de la empresa en cuanto a proyecciones corporativas y sostenibles**

El propósito de identificar los objetivos de la RSE es el de examinar el cómo se relaciona la responsabilidad social empresarial de la empresa con los elementos centrales de su gestión, la importancia de identificar también todos los elementos de entrada que se tomaron para la formulación de la política integral como punto de partida para la definición de los objetivos de la organización en relación con las tres dimensiones de la sostenibilidad.

Para la estructuración de los objetivos deben tenerse presente que estos deben transmitir la gestión social, económica y ambiental, deben ser atractivos, ambiciosos y deben establecerse con base a un fundamento representado en una o varias metas definidas por un periodo de tiempo determinado y logros específicos, medibles en comparación a un periodo similar anterior. Es importante que toda la organización la conozca y la entienda para que su estructura refleje los niveles que se pretenden alcanzar. Así mismo los objetivos de un modelo de responsabilidad social empresarial deben aterrizar a los siguientes aspectos:

- necesidades de los distintos grupos de interés
- triple dimensión económica, social y ambiental
- innovación y mejoramiento de los procesos de la organización
- generar conciencia e
- incrementar ventajas competitivas

Como ejemplo de objetivos de organizaciones que en la actualidad cuentan con un modelo de responsabilidad social empresarial, se muestra a continuación:

- ECOPETROL “cofinanciar proyectos encaminados a la conservación y manejo sostenible de la biodiversidad de los humedales presentes en las

áreas de influencia de Ecopetrol”. “fortalecer y gestionar de manera responsable las relaciones con sus grupos de interés, a partir del reconocimiento de sus necesidades y expectativas y de la adopción de prácticas que busquen el beneficio mutuo”.

- TERPEL “crear valor compartido para Terpel y al mismo tiempo para la sociedad con un enfoque integral y sostenible.”
- BAVARIA “Fortalecimiento de los aspectos sociales, culturales y ambientales de las comunidades adyacentes a las cuencas, para generar en estas un sentido de pertenencia y apropiación de los ecosistemas”. “establecer un esquema sostenible y a largo plazo para el manejo integral de residuos sólidos en la Sierra Nevada de Santa Marta.”

➤ **Identificación de metas e indicadores de la RSE⁵⁴**

Para evaluar el avance general de la empresa hacia la competitividad sostenible se tomará el conjunto de indicadores de responsabilidad social que permiten una valoración objetiva sobre prácticas concretas de responsabilidad social. Éste componente ofrece un resultado sobre lo que de manera específica, la empresa es y hace.

Cada uno de los indicadores hace referencia a una acción favorable frente al componente social, económico y ambiental, en donde cada uno de ellos puede interpretarse de manera diferente debido a las diferentes actividades de las organizaciones que lo van a implementar.

Se muestra a continuación una sección del instrumento que permitirá recopilar toda esta información frente a indicadores de gestión:

Los indicadores deben ser claros, informativos, prácticos, comparables, precisos, creíbles y fiables. Si la empresa incorpora a su modelo sostenible indicadores cualitativos, debe tener en cuenta que éstos solo pueden desprenderse de los cuantitativos con el ánimo de complementar información, pues los primeros

⁵⁴ Metodología de mejora continua en Responsabilidad Social Empresarial. Hacia la competitividad sostenible.

podrían ser insuficientes en razón a que la responsabilidad social empresarial está basada en valores, aplicación de principios y actitudes sostenibles.

De igual manera cabe resaltar que el GRI (2006) presenta una serie de indicadores que pueden servir de guía a las empresas como se muestra a continuación:

➤ **Definición del plan de gestión de la RSE (plan de trabajo)**

De acuerdo a la identificación y priorización de grupos de interés en la primera fase de la metodología, se realiza ahora el acople de las materias fundamentales de RSE y los asuntos asociados a ellas de la norma ISO 26000:2010 la cual brinda una serie de temas que se podrían aplicar dentro de la metodología, no obstante, el acompañamiento de la firma consultoría es igualmente indispensable a la hora de identificar que asuntos de la norma podrían aplicar frente a los diferentes tipos de organización.

Es importante considerarse en esta sub etapa los impactos significativos de la responsabilidad social empresarial, definiendo como impacto todo aquello que genere cambios o alteraciones causadas directa o indirectamente por un proyecto, proceso o actividad de la empresa en el medio ambiente, en el contexto social y/o económico de un espacio determinado.

Cómo parte central del proyecto, la empresa debe identificar y mantener la gestión de los impactos generados por ella, y en consecuencia de reconocer nuevos impactos que no han sido tenidos en cuenta previamente, con el ánimo de implementar las medidas pertinentes para cada una de ellas.

De acuerdo a las características propias de cada proyecto en las diferentes dimensiones de la sostenibilidad deben adherirse en programas o actividades de gestión con el objeto de definir acciones puntuales que garanticen el control de los impactos.

A continuación se presenta el instrumento plan de gestión de la RSE que incorpora los elementos necesarios que permitirán aterrizar y controlar las actividades o acciones en caminadas a la consecución de los objetivos definidos para el modelo de RSE.

➤ Definición del equipo de trabajo

Como proceso final dentro de la fase de planificación de la metodología RSE, es de gran importancia definir el equipo que liderará la implementación en la empresa. De igual manera como parte fundamental se tendrá un acompañamiento y asesoramiento de un consultor de Strategika experto en el tema, para orientar y asesorar la planeación, implementación y mejora.

Es de resaltar que los líderes del proceso deben ser profesionales con credibilidad dentro de la organización, con habilidades en percepción de expectativas, comunicación asertiva, trabajo en equipo y con conocimiento sobre toda la cadena productiva de la empresa.

Para garantizar una eficiente interacción en toda la gestión del modelo, la matriz RACI es la herramienta adecuada para garantizar la correcta relación de actividades con el responsable para ejecutarlas y de esta manera asegurar que cada una de las actividades programadas para el modelo adquiera una coordinación de un líder o equipo específico

A continuación se presenta el instrumento de asignación de responsabilidades para planear las actividades del proceso de implementación de un modelo de gestión relacionado con las acciones de Responsabilidad Social Empresarial.

La sigla RACI, proviene de una sigla inglés, la cual tiene la siguiente interpretación:

- R – Responsable: es quien ejecuta una tarea. Su función es “hacer”.
- A – Accountable: es quien vela porque la tarea se cumpla, aun sin tener que ejecutarla en persona. Su función es “hacer hacer”.
- C – Consulted: indica que una persona o área debe ser consultada respecto de la realización de una tarea.
- I – Informed: indica que una persona o área debe ser informada respecto de la realización de una tarea⁵⁵.

⁵⁵ Matriz RACI. Página web: <http://cdmconsulting.files.wordpress.com/2011/11/la-matriz-raci1.pdf>.
(Consultado el 3 de Septiembre de 2013)

Implementación del modelo

El propósito de la fase de implementación es la de ejecutar lo que se ha planeado en el modelo de acuerdo a las características propias de cada organización.

Para logro efectivo de dicha fase dependerá de la gestión de los líderes del proyecto RSE, así como la disposición de la alta dirección y de toda la empresa en general. De allí la adaptación del modelo a todos los procedimientos existentes dentro de la organización como documentación, instructivos, protocolos, páginas web, entre otros, que aportarán a la gestión del cambio en la empresa incorporando la responsabilidad social empresarial.

De acuerdo a lo anterior el primer paso a seguir es la divulgación del modelo a toda la organización precedido por los altos mandos de la organización en apoyo con los líderes del proceso, de allí se desprenden las actividades de capacitación y formación a toda la organización sobre el modelo y las herramientas de gestión para con él.

De igual manera es conveniente realizar comités de gestión, acompañamiento permanente por parte de Strategika Ltda y la realización de informes de gestión con el ánimo de realizar sondeos en toda la organización, de manera tal que se pueda evaluar si la organización está en sintonía con el modelo de gestión o si por el contrario no se está implementando de manera correcta dicho modelo, para de allí tomar las acciones preventivas pertinentes que aseguren el cumplimiento al modelo de responsabilidad social empresarial.

El instrumento de seguimiento a la gestión del modelo es el plan de gestión de la RSE definido para la fase de planificación el cuál tomará participación nuevamente como fuente de control a todos los proyectos de RSE.

- ✓ Divulgación y comunicación de la metodología: proceso mediante el cual se ejecutará a través de los diferentes medios de comunicación que las empresas consideran pertinente tales como, correo corporativo, boletines informativos, página web, protector de pantalla, entre otros, con el objeto de dar a conocer el modelo de responsabilidad social empresarial, su importancia para la organización y los beneficios que trae consigo.
- ✓ Capacitación: desarrollo de jornadas de sensibilización del modelo de responsabilidad social empresarial, dando relevancia a sus orígenes, sus componentes, sus instrumentos y su aplicación en toda la organización. El

material de capacitación es un instrumento netamente desarrollado por Strategika, que se ofrecerá como servicio con cada uno de a sus clientes.

A continuación se presenta de manera gráfica el plan de acción para el desarrollo de la metodología de RSE de Strategika Ltda:

Mecanismos de autoevaluación

La fase de autoevaluación comprende la realización de una retroalimentación a nivel interno de las organizaciones que implementan la metodología de RSE de Strategika, con el ánimo de identificar oportunidades de mejora y de esta manera generar nuevas actividades o acciones que fortalezcan la gestión del modelo. Es importante resaltar que la denominación de autoevaluación se adopta ya que el modelo de gestión de la responsabilidad social empresarial en la actualidad es netamente voluntario, luego las organizaciones no están obligadas a cumplir de manera detallada los requisitos que menciona la norma ISO 26000:2010. En razón a ello la firma consultora realizará bajo esta fase el acompañamiento en la autoevaluación del modelo.

➤ Monitoreo y medición a las acciones de RSE

Para el monitoreo y medición de las acciones de RSE se llevará la revisión del plan de gestión de la RSE como herramienta eficaz que permite monitorear a nivel global todas las actividades o acciones emprendidas por la organización que aseguren el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en relación al modelo de gestión de responsabilidad social empresarial.

Dentro del proceso de monitoreo se desarrolla el control de las siguientes medidas:

- Stakeholder, actor con el cuál se está llevando a cabo actividades de responsabilidad social empresarial.
- Dimensión social, económica o medio ambiental con la cual se identifica o asocia cada grupo de interés.

- Estado del proceso, con el ánimo de identificar si la gestión de trabajo que se está llevando a cabo con los diferentes grupos de interés están en apertura, culminación, en ejecución o en receso.
- Fecha de inicio y fin, como control al tiempo planeado para cada grupo de interés.
- Equipo de trabajo, profesionales que intervendrán y darán respuesta por las acciones emprendidas para con los grupos de interés.
- Resultados o entregables esperados, como fuente de medición y control del tiempo presupuestado para cada actor del modelo.
- Estado de ejecución, de manera porcentual muestra el cumplimiento en el avance frente al resultado o entregable previsto para con los diferentes grupos de interés dentro del tiempo determinado para llevarlo a cabo.
- Indicador del cumplimiento en el avance de lo ejecutado versus lo planificado; relación porcentual entre los resultados o entregables ejecutados frente a lo planeado, de acuerdo al plan de gestión de la RSE para con sus diferentes grupos de interés.

➤ **Evaluación en el cumplimiento de las expectativas de los Stakeholders**

De manera similar al proceso de monitoreo y medición de las actividades o acciones de responsabilidad social empresarial, se evalúa el cumplimiento a las expectativas de cada grupo de interés identificado por la organización, para con ello mantener una relación “gana a gana” en cuanto a la relación con cada uno de ellos y de esta manera potencializar las metas de la organización; a través del instrumento que se adjunta a continuación se llevará registro del cumplimiento a las expectativas.

➤ **Seguimiento y cumplimiento a los objetivos de la RSE en cuanto a proyecciones corporativas y sostenibles**

Para el seguimiento y cumplimiento a los objetivos sostenibles definidos por la organización en la fase de planificación se identifica el estado de cumplimiento de la organización frente a cada uno de ellos, de acuerdo a tres (3) criterios ((3 ejecutado en su totalidad), (2 ejecutado parcialmente), (1 no ejecutado)).

Para asegurar la eficiencia y eficacia de las acciones o actividades desarrolladas bajo el modelo de responsabilidad social empresarial, la toma de decisiones debe centralizarse en aquellas acciones de mayor relevancia para la organización con el objetivo de replantear mejoras de manera sencilla y oportuna que aporte a los compromisos realizados con los grupos de interesadas.

Anexo d. Instrumentos fase uno de la Metodología de RSE de STRATEGIKA

Dimensión	Grupo de interés	¿Qué impacto tiene la actividad de la empresa en este grupo?	Aspectos relevantes	Aplica como grupo de interés	
				Si	No
Económica	Inversores y accionistas				
	Gobierno				
	Clientes y consumidores				
	Competidores				
	Proveedores				
Social	Empleados				
	Sindicatos				
	Comunidades locales				
	Comunidad académica y científica				
	Medios de comunicación				
	ONG's				
	Instituciones internacionales				
Medio Ambiental	Medio ambiente				

DE TA LLE	No.	Necesidade s	Expectativa s	Capacidade s	Alta influencia	Mediana Influencia	Baja influencia	No tiene influencia	Compromis os
STAKEHOLDER 1	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
STAKEHOLDER 2	6								
	7								
	8								
	9								

ASPECTO A EVALUAR		SI	PARCIALMENTE	NO	NO APLICA
GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN					
	Calificación	0	0	0	0
DERECHOS HUMANOS					
	Calificación	0	0	0	0
PRÁCTICAS LABORALES					
	Calificación	0	0	0	0
MEDIO AMBIENTE					
	Calificación	0	0	0	0
PRÁCTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN					
	Calificación	0	0	0	0
ASUNTOS DE CONSUMIDORES					
	Calificación	0	0	0	0
PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD					
	Calificación	0	0	0	0

Anexo e. Instrumentos fase dos de la Metodología de RSE de STRATEGIKA

Indicadores			
Relación con los cliente			
1	Nuevos clientes	Nuevos clientes año n / Total clientes año n	%
2	Dependencia geográfica de ventas	Nº países que representan el 80% de las ventas / Nº total de países de venta	%
3	Respuestas de clientes	% clientes que responden encuestas de satisfacción	%
4	Satisfacción de clientes	Grado de satisfacción medio de clientes (escala 0-10)	Nº
5	Auditorias de clientes	Volumen de ventas a clientes que auditan a la empresa en medioambiente, seguridad y calidad / Facturación	%
6	Clientes con contingencias en Derechos Humanos	Volumen de ventas a clientes involucrados en procesos judiciales por denuncias de la sociedad civil, etc. / Facturación	%
7	Resolución de conflictos por acuerdo o mediación	1 - (Nº litigios con clientes en tribunales / Total reclamaciones de clientes)	%
8	Reclamaciones que se repiten	Total causas reclamación / Total reclamaciones de clientes	%
9	Relaciones con Clientes locales	Ventas a clientes de la CAPV / Facturación	%
10	Divulgación RSE entre clientes	Nº actividades divulgación RSE entre clientes / Nº Clientes totales	Nº / cliente
Relación con las personas			
1	Coste políticas de creación de empleo	Costes asumidos por la empresa en políticas de creación de empleo (contrato relevo, reducción jornada laboral...) / Facturación	%
2	Antigüedad media de la Plantilla	Suma del total de años de antigüedad / Plantilla total	Años / persona
3	Trabajadores/as a tiempo parcial	Nº trabajadores/as con contrato a tiempo parcial / Plantilla total	%

4	Creación local de empleo	Nº de trabajadores/as de la zona / Plantilla total	%
5	Oferta de prácticas a becarios/as de la zona	Nº de becarios/as / Plantilla total	%
6	Contratación de becarios/as de la zona	Nº de becarios/as contratados/as al año / Plantilla total	%
7	Jornada laboral	Nº horas jornada teórica anual (según convenio o calendario general en la empresa)	h
8	Diferencias salariales	Importe salario anual máximo / Importe salario anual mínimo	%
9	Acceso a beneficios sociales	Nº trabajadores/as que disfrutan de Beneficios adicionales (planes de salud, seguros de accidentes, guarderías, etc.) / Plantilla total	%
10	Gasto en formación por trabajador/a	Importe total de los gastos anuales de formación / Facturación	%
Relación con el medio ambiente			
1	Gasto en mejora medioambiental	Gasto total en gestión, programas y actividades de mejora medioambiental / Facturación	%
2	Inversiones en producción limpia	Inversiones en producción limpia según listado del GV / Facturación	%
3	Eficacia del sistema de gestión ambiental	Nº objetivos ambientales alcanzados / Nº objetivos ambientales propuestos	%
4	Participación de grupos de interés	Nº propuestas medioambientales implantadas recibidas de grupos de interés / Plantilla total	Nº / empleo
5	Ahorros por medidas ambientales	Ahorro de costes por medidas medioambientales / Facturación	%
6	Auditorías ambientales de clientes	Nº de auditorías ambientales de clientes superadas / Nº total clientes	Nº / cliente
7	Distinciones y certificaciones medioambientales	Nº distinciones y/o certificaciones medioambientales recibidas o mantenidas durante el año	Nº
8	Huella ecológica de productos	Productos que se ha calculado su huella ecológica / Total productos de la gama	%
9	Acciones formativas medioambientales	Nº acciones formativas / Plantilla total	Nº / empleo

10	Presupuesto formación medioambiental	Presupuesto en formación medioambiental / Facturación	%
11	Acceso a la formación ambiental	Nº trabajadores que reciben formación ambiental / Plantilla total	%
Relación con la sociedad y otros grupos de interés			
1	Litigios y sanciones	Nº total de litigios y sanciones totales / Plantilla total	Nº / empleo
2	Sanciones por normativa sobre competencia	Resoluciones judiciales (o similares) sobre normativa de protección de la competencia / Plantilla total	Nº / empleo
3	Sanciones por contingencias fiscales	Importe total pagado por contingencias fiscales	€
4	Actuaciones específicas en RSE	Nº actuaciones en el ámbito de la RSE / Plantilla total	Nº / empleo
5	Auditorías en RSE	Nº de auditorías superadas	Nº
6	Distinciones y certificaciones en RSE	Nº distinciones y/o certificaciones en RSE recibidas o mantenidas durante el año	Nº
7	Mejora de competitividad ligada a actuaciones RSE	(Ahorro de costes + incremento facturación ligado a RSE) / Facturación	%
8	Generación de riqueza	Riqueza generada (directa o indirectamente) en la comarca por las actividades de la empresa / Facturación	%
9	Efecto en el empleo del municipio	Plantilla total / Población activa del municipio	%
10	Inversiones en mejora de calidad	Inversiones realizadas para la mejora continua de calidad de productos y servicios / Facturación	%
11	Exportaciones	Volumen de exportaciones / Facturación	%
12	Productos mejorados	Volumen de ventas en productos mejorados el último año / Facturación	%
13	Patentes y modelos de utilidad	Nº de patentes o modelos de utilidad en los tres últimos años	%
14	Reinversión de beneficios	Importe del Beneficio destinado a reservas, reinversión o provisiones / Beneficio anual	%

15	Apertura a la Comunidad Local	Nº de personas de colectivos del entorno social que han participado en Jornadas de Puertas Abiertas	personas
16	Agenda Local 21	Importe dedicado a la participación en los procesos de Agenda Local 21 / Facturación	%
17	Voluntariado corporativo	Horas laborales destinadas a voluntariado corporativo / Horas trabajadas totales	%

Objetivo de la RSE	Actividades	Objetivo de la actividad	Recursos \$	Plan de trabajo 2013					Responsable del seguimiento	Responsable de la ejecución	Indicadores de impacto asociados a la acción	Formula del Indicador	Porcentaje de cumplimiento del indicador
				Detalle de las acciones a emprender	ene	feb	mar	abr	may				

Grupos de interés	Roles	Líder del proceso	Asesor Strategika	Equipo de trabajo	Representante o Directivo
	Temas/Actividades				
Stakeholder 1	Actividad 1	I,R	R	I	R
	Actividad 2	R,A	R,A	C	I
	Actividad 3	R	C	R	C
Stakeholder 2	Actividad 1	I,R	R	I	R
	Actividad 2	R,A	R,A	C	I
	Actividad 3	R	C	R	C
Stakeholder 3	Actividad 1	I,R	R	I	R
	Actividad 2	R,A	R,A	C	I
	Actividad 3	R	C	R	C

Anexo f. Instrumentos fase cuatro de la Metodología de RSE de STRATEGIKA

											ENERO DE 2013			
Stakeholder o Grupo de Interés	Dimensión	ESTADO DEL PROCESO	FECHA INICIO	FECHA FIN	EQUIPO DE TRABAJO				RESULTADOS O ENTREGABLES ESPERADOS	ESTADO (resultado o entregable)	Indicador de avance Planeado y Ejecutado	Avance del proyecto		Observaciones
					Coordinador de la alta dirección	Líderes del proceso	Consultor experto (Statégika)	Profesional de apoyo				Mes	Acumulado	
										Planeado				
										Ejecutado				
										Planeado				
										Ejecutado				
										Planeado				
										Ejecutado				
										Planeado				
										Ejecutado				
										Planeado				
										Ejecutado				
										Planeado				
										Ejecutado				

QUIÉNES		QUÉ	CÓMO	¿SE CUMPLIO?		Explicación de los resultados relacionados con el cumplimiento
Grupo de interés	Subgrupo	Demandas	Acciones emprendidas	Si	No	
PERSONAL						
PROPIEDAD						
CLIENTES						
PROVEEDORES						
COMPETIDORES						
AGENTES SOCIALES						
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS						
COMUNIDAD LOCAL						
SOCIEDAD						
MEDIO AMBIENTE						

OBJETIVO	INDICADORES	Estado	Observaciones	Plan de mejora
		3		
		2		
		3		
		2		
		2		
		3		

Donde;

	3. Ejecutado en su totalidad
	2. Ejecutado parcialmente

Anexo g. Perfil de expertos en Responsabilidad Social Empresarial



Perfil Dr. Eliecer Sánchez Silva

Ingeniero Químico, Doctor en Administración de Empresas, DBA de Newport University, Magister en Administración de Empresas, MBA de la Universidad Santo Tomás de Aquino, Especialista en Gerencia de La Producción Mejoramiento Continuo de la Universidad Santo Tomás

Cátedra Pacto Mundial en Responsabilidad Social Corporativa, Cámara de Comercio PNUD – UIS. Se ha desempeñado en diferentes cargos Administrativos, Técnicos, Proyectos y “HSEQ” en la Gerencia Complejo Barrancabermeja de ECOPETROL S. A., donde luego de laborar por 28 años, se pensionó como Gerente de Producción. Jefe de División (e) de Desarrollo Tecnológico y Servicios del Instituto Colombiano del Petróleo, Gerente (e) de la Refinería de Barrancabermeja.

Auditor en Sistemas de Gestión Integrados ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 de Bureau Veritas, Auditor en Responsabilidad Social SA 8000 de Bureau Veritas

Implementó Sistemas de Gestión de la Calidad, Lideró procesos: HSEQ, direccionamiento estratégico, reorganización, reingeniería, y cambio cultural en ECOPETROL S. A. Refinería de Barrancabermeja y en “FUNDESMAG”.

Director de la ejecución integral de proyectos de ingeniería en sus fases de diseño, construcción, puesta en marcha, pruebas de aceptación y operación para

servicios industriales y procesos relacionados con refinación y petroquímica, Profesional en entrenamiento y formación en las refinerías de PDVSA e INTEVEP en Paraguaná Venezuela, por parte de ECOPETROL S. A.

Ejerció como docente en las universidades UNIORIENTE, UCC y UNIPAZ en Barrancabermeja. Conferencista y ponente en diferentes eventos y congresos a nivel nacional, autor de libros Desarrollo Organizacional, Investigación en Administración y Teoría Administrativa.

Docente de la Maestría en Administración de Empresas de la USTA – Bucaramanga. Del 2002 - 2008. Docente especialización en gerencia de empresas Universidad de Valencia España –UDES, en seminario de investigación, 2007 Docente del Diplomado Modelos Integrados para la Gestión Organizacional HSEQ. En UIS – ASEDUIS – STRATEGIKA, 2008.

Docente en los diplomados de: ISO 9001 y NTCGP 1000:2004 en la Univ. Pontificia, Liderazgo hacia la Calidad en UCC Barrancabermeja, Sistemas de Gestión de la Calidad en UNIPAZ Barrancabermeja y Salud Ocupacional en UNIORIENTE, Barrancabermeja.

Perfil Dr. Camilo Andrés Rueda Salcedo



Psicólogo -Diplomado en Docencia Universitaria y en Formación Humanística de la Universidad Pontificia Bolivariana. Becario del programa Formador de Formadores de la ONU y Cooperación Española, de la Especialización en

Responsabilidad Social Empresarial - Facultad de Economía de la Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Ha sido Coacher empresarial y participado en eventos de formación para empresas como ICP (Instituto Colombiano de Petróleo-ECOPETROL), Red Derecho y Desplazamiento -ACNUR (Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados), Cámara de Comercio de Bucaramanga, Cúcuta y Aguachica, FENALCO Santander, Hotel Dann Carlton, Banco de Bogotá, La Alianza Rumbos, Fundación Cardiovascular, EMAB, Coopfuturo, Electrificadora de Santander (ESSA), Universidad Industrial de Santander-UIS, Universidad Pontificia Bolivariana-UPB, Departamento de Policía de Santander, Liberty Seguros, Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga-CDMB, Corporación Autónoma Regional de Santander-CAS, ASPAEN, Ruitoque Golf Country Club, Banco de la República, entre otras.

Participó como investigador en estudios de lóbulo temporal con pacientes Lobectomizados, estudiando variables asociadas a Memoria Emocional con el FIRE, la Universidad de Brasilia en Brasil y el grupo de Neurociencias UIS - UPB. Hace 5 años se dedica al desarrollo de estrategias de Marketing educativo, Personal Branding, Neuromarketing, Blue Oceans Strategy y psicología del consumidor. Es codirector del programa de RSE Universidad Empresa de la UPB. Fue invitado como ponente en el "I Seminario Iberoamericano sobre Modelos de Docencia e Investigación en Responsabilidad Social Empresarial" Buenos Aires Argentina, 3 de junio de 2011.

Actualmente es el Jefe del Departamento de Promoción Académica, Docente de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga y Consultor Empresarial y Docente de la firma de Consultoría Strategika Ltda.

Anexo h. Acta de reunión validación de metodología e instrumentos

Strategika	ACTA DE REUNIÓN	CÓDIGO	FOR-GI-03
		VERSIÓN	1
		PÁGINA	1 de 2

Fecha:	Septiembre 26 de 2013	Lugar:	Sala de Juntas - Strategika.
Proyecto/ tema:	Construcción de instrumentos para la implementación de proyectos de RSE.	Empresa:	Strategika Ltda.
Horas programadas:	2 horas	Horas ejecutadas:	2 horas.

ASISTENTES:

NOMBRE	ENTIDAD/CARGO	FIRMA
Eliecer Sánchez Silva.	Consultor experto en RSE.	
Gonzalo Andrés Rueda S.	Consultor experto en RSE.	
Dixie Julieth Parra Díaz	Prof de Apoyo / Strategika.	

TEMAS TRATADOS:

Revisión y validación del contenido de la Metodología e instrumentos para implementar proyectos de responsabilidad social empresarial.
1. Se considera adecuada la metodología definida por la firma consultora Strategika Ltda para la gestión de la RSE en las organizaciones?
Expertos → Si. Se considera viable en cuanto a la lógica de las fases definidas para este. A demás, el modelo se orienta hacia la gestión y mejora continua para con los grupos de interés.
2. Son los instrumentos de la fase I. "Diagnóstico del Estado actual de la RSE" adecuados para evaluar actual de la RSE dentro de las organizaciones?
Expertos → Se considera pertinente ajustar el procedimiento para la identificación de expectativas y concertación de compromisos para con los Stakeholder, para que se contemplen las necesidades y capacidades de los Stakeholders.
Se considere significativo y de gran valor el instrumento check list RSE.

	ACTA DE REUNIÓN	CÓDIGO	FOR-GI-03
		VERSIÓN	1
		PÁGINA	2 de 3

debido a que permite evaluar a las organizaciones en respecto a los siete (7) materias fundamentales de la Norma ISO 26000:2010.
3. Son los instrumentos de la fase II "Planificación" pertinente para asegurar el desarrollo de actividades que den respuesta a los objetivos y metas de la organización frente al modelo RSE? Expertos → Sí, es interesante evidenciar como la fase de planificación del modelo de gestión de RSE se conecta a la del modelo de gestión de la calidad
4. Las actividades definidos para apoyar la fase III "Implementación" son significativas y necesarias dentro de la gestión del modelo? Expertos → Totalmente de acuerdo, por que para todo modelo de gestión debe garantizarse mínimamente la divulgación y sensibilización a toda la cadena productiva de la organización con el propósito de brindar herramientas y conocimientos específicos para que todos sus procesos, recursos y actividades estén alineados a los objetivos de la organización con la RSE.
5. Son los instrumentos de la fase IV "Mecanismos de autoevaluación" adecuados para asegurar una autoevaluación eficaz del modelo de RSE en la organización? Expertos → Definitivamente sí, la fase cuenta con instrumentos muy bien planteados y configurados que buscan el validar el cumplimiento a las actividades programadas, la gestión eficaz para con los grupos de interés y al cumplimiento de los objetivos de la organización en cuanto a la responsabilidad social empresarial.

	ACTA DE REUNIÓN	CÓDIGO	FOR-GI-03
		VERSIÓN	1
		PÁGINA	3 de 3

COMPROMISOS	RESPONSABLE	FECHA	SEGUIMIENTO
Ajustar al procedimiento de identificación de expectativas con los stakeholders.	Dixie Poma		Se realiza ajuste y es validado por el director de proyecto.

Próxima reunión	_____
Fecha:	_____
Lugar:	_____