

**UNA MIRADA A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

**LILIANA MARÍA LÓPEZ RESTREPO**

**Trabajo de grado presentado como  
requisito para optar al título de MBA**

**Asesor: MARIO ENRIQUE VARGAS SÁENZ**

**MEDELLÍN**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**2012**

## DEDICATORIA

Aunque suene a lo de siempre, realmente la dedicatoria de este tipo de trabajos le corresponde por derecha a la familia: verdaderamente sin su paciencia y comprensión por esos días de no poderlos acompañar, no habría sido posible la culminación de esfuerzos como éste.

***Para Leo y Ale con todo mi amor.***

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios, por sus continuas bendiciones en mi vida...

En primera medida por mi increíble familia y además por la oportunidad de conocer estas personas tan maravillosas con las cuales tuve el honor de estudiar y trabajar en estos dos últimos años: mis amigos, profesores y asesores.

# CONTENIDO

<b>RESUMEN</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>1. ASPECTOS TEÓRICOS</b>	<b>11</b>
1.1 BALANCE SOCIAL DE LAS EMPRESAS	11
1.2 LA RSE DESDE LA NORMA ISO 26000	19
<b>2. ANÁLISIS GENERAL DE INDICADORES A MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS</b>	<b>31</b>
2.1 RESUMEN DE RESULTADOS	32
2.1.1 Indicadores económicos	33
2.1.2 Indicadores laborales y de ética	35
2.1.3 Indicadores en derechos humanos	38
2.1.4 Indicadores sociales	40
2.1.5 Indicadores sobre la responsabilidad de los productos	42
2.1.6 Indicadores medioambientales	45
2.2 LA CONEXIÓN CON OTROS ASPECTOS ESTRATÉGICOS	50
2.2.1 En cuanto a los indicadores económicos	50
2.2.2 En cuanto a los indicadores en prácticas laborales y ética	50
2.2.3 En cuanto a los indicadores en derechos humanos	52
2.2.4 En cuanto a los indicadores relacionados con la sociedad	52
2.2.5 En cuanto a los indicadores relacionados con el producto	53
2.2.6 En cuanto a los indicadores en prácticas ambientales	53
2.3 EN RELACIÓN CON LA MISIÓN, VISIÓN Y DEMÁS DECLARACIONES EMPRESARIALES	54
<b>3. METODOLOGÍA PARA RSE EN PEQUEÑAS EMPRESAS</b>	<b>57</b>
3.1 DIAGNÓSTICO PREVIO	58
3.2 PLAN DE ACCIÓN	71
3.3 EJEMPLO DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PRESENTADA	75
3.3.1 Exposición del caso	75
3.3.2 El diagnóstico previo	75
3.3.3 Resultado de las encuestas realizadas	77
3.3.4 Realización del plan de acción	78
<b>4. PROPUESTAS A INCORPORAR</b>	<b>88</b>
<b>CONCLUSIONES Y REFLEXIONES</b>	<b>94</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>97</b>

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Resultado indicadores económicos.....	33
Tabla 2. Resultado indicadores laborales y de ética.....	35
Tabla 3. Resultado indicadores en derechos humanos.....	38
Tabla 4. Resultado indicadores Sociales.....	40
Tabla 5. Resultado indicadores sobre responsabilidad del producto.....	42
Tabla 6. Resultado indicadores medioambientales.....	45
Tabla 7. Aspecto: Dirección empresarial.....	60
Tabla 8. Aspecto: Clientes.....	61
Tabla 9. Aspecto: Recursos humanos.....	62
Tabla 10. Aspecto: Entorno Social.....	64
Tabla 11. Aspecto: Proveedores y Subcontratistas.....	65
Tabla 12. Aspecto: Medio ambiente.....	66
Tabla 13. Objetivos específicos y acciones asociadas.....	72
Tabla 14. Priorización de acciones.....	73
Tabla 15. Plan acción RSE.....	73
Tabla 16. Indicadores de seguimiento y control.....	74
Tabla 17. Esquema diagnóstico previo.....	75
Tabla 18. Esquema del plan de acción.....	78

Tabla 19. Resultado ejemplo objetivos específicos.....	79
Tabla 20. Resultado ejemplo acciones asociadas.....	80
Tabla 21. Resultado ejemplo priorización de acciones.....	84
Tabla 22. Resultado ejemplo plan de acción.....	85
Tabla 23. Resultado ejemplo indicadores.....	86

### **TABLA DE FIGURAS**

Figura única. Principios y materias fundamentales de RSE.....	24
---	----

## RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresarial como concepto no es algo nuevo, aunque para un lector desprevenido las palabras usadas y las siglas que lo resumen (RSE) así lo parezcan.

Buscando acercar al común de las personas y las empresas de pequeño tamaño a este tema, se pretende con esta monografía presentar una recopilación del tema abordado desde los aspectos teóricos y prácticos. Para ello se dividió el trabajo en cuatro partes:

En un primer momento, se abordan algunos elementos de carácter histórico y la teoría de aspectos relacionados con la RSE, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas a través de los tiempos.

Se pasa luego a una lectura e interpretación muy general sobre la aplicación que ocho grandes empresas nacionales e internacionales de distintos sectores económicos hacen de los indicadores Sociales y la norma ISO 26000, permitiendo identificar puntos comunes y divergentes entre la implementación de unas con respecto a otras y su enlace con aspectos estratégicos como la declaración de la misión, visión y valores corporativos.

Posteriormente, se presenta una metodología diseñada en España para que las pequeñas empresas se aventuren a la estructuración de su propia y ajustada política en RSE y la consecuente construcción de su propio tablero de indicadores.

Se finaliza con la presentación de algunos indicadores que la autora de esta monografía considera podrían ser incorporados tanto en pequeñas como en grandes empresas; además de los indicadores también se sugiere la forma para su cálculo.

Se aprovechó la bibliografía consultada para con ella soportar las conclusiones finalmente elaboradas.

Se espera que este documento sea útil para aquellos que recién inician en el conocimiento de tan fundamental aspecto empresarial, social y humano.

## INTRODUCCIÓN

Si bien la globalización ha facilitado llegar a rincones del planeta antes impensables, también ha exigido de las empresas un espíritu de competencia por subsistir en los mercados, una permanente disposición y una positiva apertura cultural para entender e interpretar las señales sociales que les dictan en la mayoría de los casos el rumbo que deben seguir. Podría decirse que en el pasado ha quedado la empresa cuyo mayor interés se asociaba al rendimiento económico y donde los empleados eran considerados uno más de los medios para el logro de dichos beneficios económicos; las nuevas teorías empresariales, apoyadas por las ciencias sociales y humanas, han demostrado que su mayor beneficio y rentabilidad lo obtienen cuando vibran en sintonía con sus metas y ambiciones económicas, e igualmente con los beneficios sociales y ambientales del entorno donde desarrollan su actividad económica. Esto debido a que las empresas no son organismos independientes de las familias y comunidades del entorno y cuanto más articulados se encuentran los objetivos, principios, valores y metas de estas empresas con la sociedad donde están asentadas, mayor probabilidad de sostenibilidad y perduración en el tiempo podrán tener.

Por ello en la actualidad, la RSE no puede quedarse sólo en un sistema de gestión que, como una moda, tiene un apogeo momentáneo y después queda en el recuerdo sólo de aquellos empleados que tuvieron la tarea de socializar y ajustar la moda en el momento mandado.

Las empresas, independientemente de su tamaño, sector económico y ubicación geográfica, pueden considerarse como seres vivos, dado que funcionan gracias a las actividades que día a día ejecutan las personas que en ellas laboran, y es allí donde la implementación y aplicación de políticas en RSE entran a jugar un papel muy importante, porque precisamente permiten promover acciones y beneficiar

personas en el interior o por fuera de dichas empresas, posibilitando su sostenibilidad en el tiempo.

Pensando entonces en la importancia de asociar a la RSE con el desempeño y la sostenibilidad de las empresas actuales, se desarrolló este trabajo de grado en donde de una manera sencilla se busca que personas y empresas que conocen muy poco o que incluso desconocen por completo este tema puedan empezar a familiarizarse con él. Posiblemente aspectos aquí tratados les puedan ser de utilidad.

Este trabajo de acercamiento al tema de RSE, se ha pensado en cuatro espacios principales en donde, como ya se mencionó en la sección anterior, primeramente se presenta una recopilación teórica de lo que ha sido este tema a través del tiempo, pasando luego a la verificación muy general de cómo algunas grandes empresas aplican los conceptos asociados mediante el manejo en tablas de indicadores, para finalizar en las dos últimas partes del trabajo con el ejemplo y presentación de una metodología desarrollada en España propuesta para aplicación en medianas y pequeñas empresas.

## 1. ASPECTOS TEÓRICOS

### 1.1 BALANCE SOCIAL DE LAS EMPRESAS

Para muchos resulta claro que hoy por hoy nos encontramos en un momento histórico clave para la humanidad a causa del fenómeno conocido como globalización. Dentro de algunas exigencias que esta globalización impone a las empresas y a las personas que en ellas laboran, se encuentra la demanda de una mayor competitividad. Competitividad entendida ya no solo como la simple cifra de cantidad y calidad de los productos y/o servicios que se generan, sino además reforzada por un cambio en la conciencia social y ambiental que exige la continua revisión en la manera como se producen esos productos y/o servicios.

Vale la pena resaltar que la competitividad no es un tema de moda que recientemente se haya inventado; podríamos insinuar que este término y lo que él acuña se remonta a Frederik Taylor (1911) o quizás, incluso, va más atrás. Debemos recordar que fue precisamente con Taylor y con su teoría sobre el Scientific Management con quien, según Andrés Muñoz Machado<sup>1</sup>, en su artículo, *Sobre un próximo centenario -La obra de F. W. TAYLOR* (junio 2010), se generó un nuevo sistema de organizar la producción, lo cual tenía un importante impacto social al modificar profundamente las relaciones entre los agentes de la producción, donde, además, los motivos que guían la acción de estos agentes de la producción eran lograr el máximo beneficio o mínimos costes para el empresario y el máximo salario para el trabajador. Taylor trató de organizar la actividad productiva de modo que patrones y trabajadores alcanzaran sus deseos.

---

<sup>1</sup> MUÑOZ MACHADO, Andrés. *Sobre un próximo centenario. La obra de F. W. TAYLOR*. DYNA - Ingeniería e Industria; jun. 2010, Vol. 85 Issue 5, p. 385-391.

Siguiendo a Muñoz Machado (2010)<sup>2</sup>, fue en esa búsqueda de Taylor por alcanzar a identificar los deseos de unos y otros donde fueron hallados aspectos importantes, como la necesidad de medir tiempos en el taller y analizar los procedimientos empleados por los trabajadores que demostraban una mayor pericia para luego enseñarlo a los demás. Podría decirse que fue justo en ese momento cuando se inició todo el tema asociado a la competitividad y la mejor manera de hacer las cosas (One best way).

Como además puede concluirse al leer el libro de Thomas Friedman <sup>3</sup> *La tierra es plana*, del fenómeno de la globalización no se puede escapar, cuando mucho uno se puede ocultar por breves momentos, pues este fenómeno como tal tiene la particularidad de que todos hacemos parte de él, no importa el grado de conciencia o aceptación que se tenga de ello; por esto el sentido común dicta que es más sensato asumir con rapidez y gallardía el papel que cada uno, de forma individual y colectiva, tiene en este nuevo contexto global. Y es en este nuevo panorama mundial donde están inmersas las empresas u organizaciones para las cuales laboramos y que están asentadas en nuestras comunidades.

Si a esta nueva característica mundial sumamos el hecho de que las organizaciones están compuestas por individuos con anhelos, deseos, frustraciones y emociones, es completamente lógico concluir que ellas adquieran estas mismas características, por lo que afirmar que una organización es un organismo vivo resulta ser completamente viable y comprensible. Y, como organismo vivo, está cada día en transformación y evolución: dependiendo de las cosas que allí se promuevan y vivencien se podría aseverar si dicha organización se encuentra en progreso o en retroceso.

---

<sup>2</sup> IBID, p 385-391

<sup>3</sup> FRIEDMAN, Thomas. *La Tierra es plana: Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. Cuarta edición. Bogotá: Editorial Planeta, 2009. 495 p.

Entendida la organización como un ser vivo, necesariamente hace parte de una comunidad, y como tal la impacta positiva y/o negativamente. No puede olvidarse que cuando se hace parte de una comunidad se participa en sus desarrollos, metas y propósitos; en una comunidad se unen las fortalezas de sus miembros para el desarrollo de proyectos que benefician a la mayoría.

Bajo esta nueva visión de organización como otro miembro más de una comunidad, debe enmarcarse el enorme impacto que las organizaciones tienen sobre la sociedad de la que hacen parte; por ello la dimensión social de las empresas se ha convertido en un punto neurálgico para el desarrollo de sociedades y países. Tal como lo afirma Adolfo Jarrín en su artículo *Cultura organizacional y reinserción empresarial* (2007)<sup>4</sup>:

Las organizaciones juegan cada vez un papel más estratégico en el mundo contemporáneo en la búsqueda de un desarrollo sustentable. En esa dinámica la cultura organizacional atraviesa por transformaciones sustanciales que apuntan más al equilibrio entre lo ecológico y lo humano, lo cual implica un incesante desarrollo de la conciencia por encima de indicadores de consumo o de riqueza, tendiendo a privilegiar el desarrollo y fortalecimiento del bien común. Esto equivale a entender el concepto de ciudadano corporativo y valorar a las organizaciones como sistemas humanos y no como máquinas para hacer dinero.

En ese papel social que las empresas juegan en las comunidades, tal como lo exponen algunos autores de la publicación Cátedra Corona en *Responsabilidad social corporativa como estrategia de negocio* (2004)<sup>5</sup>, se considera que actualmente el actor de mayor poder económico mundial es la empresa privada y por ello a medida que el capital privado impulsa la economía global y supera el poder económico de los gobiernos, las grandes empresas adquieren más conciencia de cómo pueden influir sobre el progreso económico y social en el

---

<sup>4</sup> JARRIN, Adolfo. *Cultura organizacional y reinserción empresarial: de la ciencia a la conciencia*. Signo y Pensamiento, 7/1/2007, Vol. 26 Issue 51, p. 161-167

<sup>5</sup> Cátedra Corona. *Responsabilidad social corporativa como estrategia de negocio*. 2004, Issue 10, preceding p.1-50, 55p

mundo. La empresa tiene capacidad de ser un motor de cambio social, porque desempeña, en buena medida, un papel de liderazgo en la sociedad moderna. Y aunque por largo tiempo se percibió que un objetivo social era diferente y a menudo competía con el económico, se ha comprobado que tal dicotomía es falsa y representa una perspectiva cada vez más obsoleta. Las empresas no están aisladas de la sociedad que las rodea y cuanto más se vincule un mejoramiento social con el negocio de la empresa, más pronto generará también un beneficio económico. El deber de la empresa, además de generar beneficios y crear empleo, incluye ayudar a construir una sociedad mejor.

Ahora bien, ese impacto que tienen las empresas en su entorno se puede clasificar en interno y externo. El impacto social interno de las empresas usualmente es el más aplicado e identificado, ya que tiene que ver con las condiciones propias de trabajo de los empleados que laboran en ella y los beneficios que incluso se trasladan a su grupo familiar. Entonces, el impacto social externo se asocia con lo que está por fuera de las empresas, pero lamentablemente no es tan generalizado en su aplicación y algunas veces no cuenta con la difusión que merece.

Las acciones y proyectos que una empresa ejecuta en pro de la sociedad, tanto en impacto interno como externo, tiene varios efectos, pero uno de ellos llama especialmente la atención, porque cuando como empleados de una empresa se tiene la capacidad de valorar las cosas buenas que ella hace no solo por los empleados y sus familias, sino también por la comunidad donde tiene influencia, esto genera orgullo y satisfacción que de una u otra forma se convierten en elementos motivadores para el trabajo, y a su vez esta motivación se verá reflejada en la productividad individual que, sumada, se convierte en la productividad empresarial, la cual aporta a la competitividad mundial.

Bien lo advierte Andrés Muñoz Machado (2010)<sup>6</sup> cuando dice que:

Una de las propuestas que planteaba la administración científica consistía en identificar motivaciones nuevas en el trabajador, motivaciones que algunos de los seguidores de Taylor iban incorporando a sus prácticas. Un buen ejemplo es el de Gantt, quien hiciera un reconocimiento más amplio del elemento humano e indicando que los incentivos económicos son solo algunos de los que influyen en el comportamiento del operario. De igual forma R.A. Fies, abogado por la Universidad de Harvard, combinó los principios del Scientific Management con sus propias convicciones sobre las relaciones humanas. Estudió tareas y tiempos, tuvo en cuenta que los operarios no hacen bien su trabajo solo por un salario, sino que siempre hay que tener en cuenta ciertos elementos de relación personal.

Y más aún, autores como Manuel Ors Palencia (2008)<sup>7</sup> sostienen que la responsabilidad social estimula la motivación del empleado al hacerlo sentir participe de labores que apoyen su comunidad y, por consiguiente, reduce la rotación en la fuerza de trabajo, brinda a la empresa mejores procesos de selección de personal, la acerca a los consumidores y contribuye a generar lealtad a la marca.

Reconociendo entonces que las empresas son un miembro más de la comunidad cuyas acciones generan elementos motivadores para los trabajadores que laboran en ellas y que además cuentan con un enorme poder para cambiar e impactar ese entorno social en el cual están suscritas, se hace imprescindible poder contar con los mecanismos que permitan hacer seguimiento y gestión sobre esos programas o proyectos que ellas lideran. Como parte de los mecanismos disponibles actualmente se cuenta con los informes sociales, balances sociales y algunos indicadores que contengan esta fundamentación.

---

<sup>6</sup> MUÑOZ MACHADO, Op. Cit., p. 385-391

<sup>7</sup> ORS PALENCIA-LEFLER, Manuel. *Comunicación corporativa: Memoria Anual versus Balance Social*. Revista de Estudios de Comunicación, May. 2008, Vol. 13 Issue 24, p. 363-384.

En este punto es pertinente aclarar algunas de las características de estos tipos de mecanismos para así tener claridad sobre cuál de ellos utilizar dependiendo del fin que se persiga. Es así como según lo expresado por Ors Palencia (2008)<sup>8</sup>, el objetivo principal de una Memoria Anual es proporcionar la información más relevante de la organización a una selección natural de públicos especialmente externos en un periodo de tiempo determinado (un año). La Memoria Anual puede ser, sin duda, la tarjeta de presentación más exhaustiva con la que cuenta la organización para presentarse ante los públicos externos, por ejemplo, los clientes potenciales, los bancos y las cajas, los posibles donantes, las autoridades públicas, los grupos de presión o los medios de comunicación, entre otros.

Y resaltado por el mismo autor Palencia y en este mismo artículo<sup>9</sup>:

El mecanismo identificado como Balance Social puede considerarse como una herramienta de la política empresarial que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en términos de activos y pasivos sociales en sus ámbitos interno y externo, durante un período determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente, con fines de diagnóstico del clima laboral y social, información, planeamiento de su política social y concertación con los diversos sectores con los cuales la empresa se relaciona. Tiene además la función de reunir y sistematizar información correspondiente a la dimensión social de la empresa, mediante unos indicadores que representan inequívocamente dicha dimensión social.

Es así como el Balance Social dirigido a públicos internos de una organización, permite en un momento dado:

- Conocer las distintas políticas sociales y medioambientales de la organización a la que pertenecen.
- Conocer los planes futuros que pueden afectarles en su relación laboral y los criterios que la dirección ha decidido.

---

<sup>8</sup> IBID, p. 363-384

<sup>9</sup> IBID, P 363-384

- Conocer la opinión de terceros respecto a la organización, sus productos y su actuación en el ámbito social.
- Averiguar lo que la organización a la que pertenecen realiza por la comunidad, así como el detalle de lo gastado en las diferentes actividades.

De igual forma los públicos externos de una organización tienen la posibilidad mediante el Balance Social, de:

- Averiguar qué programas tiene la organización para ayudar a la comunidad en diversas áreas.
- Conocer los esfuerzos que se realizan para mejorar el impacto ambiental y cómo estos se van traduciendo en logros -o no- con el transcurso del tiempo.
- Conocer los diferentes aspectos y características del grupo humano que compone la organización, así como la evolución comparativa que presentan sus indicadores.

Finalmente para el último mecanismo de seguimiento y control enunciado, Daniel Gutiérrez (2009) en su artículo *La construcción de indicadores como problema epistemológico*, nos puntualiza algunos aspectos relevantes asociados a los indicadores dentro de los cuales se destacan, por ejemplo<sup>10</sup>:

Que son utilizados para ordenar y sistematizar información para la planeación, evaluación y toma de decisiones, donde se constituyen en sistemas de información que dan cuenta de conocimientos descriptivos sobre las características cuantitativas de un ámbito institucional, económico, geográfico, cultural, educativo, etc.

---

<sup>10</sup> GUTIERREZ, Daniel. *La construcción de indicadores como problema epistemológico*. Cinta de Moebio; Mar. 2009, Issue 34, p. 16-36

Los indicadores son datos cuantitativos, producto de los procedimientos establecidos y generan resultados que todos pueden observar de la misma manera. Pero la construcción de indicadores tiene que ver con la necesidad de medir empíricamente un fenómeno.

Ahora bien, dado que en las actuales condiciones de globalización las empresas requieren marcos de referencia y estandarización que efectivamente permitan medir y seguir de cerca las gestiones emprendidas en aspectos como la calidad, la seguridad laboral y lo asociado a la dimensión social, es necesario contar con mecanismos apropiados que permitan ejecutar tareas de seguimiento y control para lograr resultados más objetivos, medibles y transparentes. Como bien se ha escuchado en diferentes ambientes y contextos, sólo es factible de mejora y ajuste aquello que se mide y se controla.

Uno de esos mecanismos que se identifican como útiles para llevar a cabo el seguimiento y control de los impactos sociales de las empresas, son los indicadores. Contar con una tabla de indicadores que permitan recoger de una manera sintética esas tareas o proyectos propios de las empresas que ejecutan tanto en el interior como al exterior de la misma y que tienen un impacto social importante, facilitará a la empresa, a los trabajadores, al gobierno, a la comunidad y a la sociedad en general hacer seguimiento y gestión sobre esas ejecuciones específicas. Y de igual forma, para las empresas, estos indicadores tabulados y numéricos asociados a informes de Balance Social se le convierten en un momento dado en una importante carta de presentación que le pueden permitir desde venderse hasta posicionarse como marca a niveles no solo locales sino también mundiales.

Por ello el contar con indicadores facilita que se pueda revisar el cumplimiento de metas propuestas y/o las desviaciones a las mismas que a veces son forzadas por acontecimientos o circunstancias no previstas inicialmente.

## 1.2 LA RSE DESDE LA NORMA ISO 26000

La responsabilidad social como concepto se ha aplicado desde hace muchos años, y aunque la mayor fuerza de su uso data de los años 70's hay claros indicios de su utilización y aplicación desde el siglo XIX; ésta refleja las expectativas que una sociedad tiene en relación con las organizaciones y empresas que la conforman.

Según Peter Drucker<sup>11</sup>:

Responsabilidad social empresarial (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 metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

En el pasado, la responsabilidad hacia la sociedad por parte de los entes económicos se había dejado sólo para las empresas y de allí surgió el término Responsabilidad Social Corporativa o RSC, nombre que aún hoy es manejado en diferentes medios.

La concepción de que la responsabilidad social es para cualquier tipo de organización nació gracias a que fueron las mismas empresas las que empezaron a reconocerse como una alta contribución al desarrollo social sostenible, independientemente de su razón económica. Ya no es sólo entendida para empresas gubernamentales: las empresas privadas también tienen un espacio protagónico en esta nueva forma de ver y entender el impacto en la sociedad.

Aunque en una primera aproximación la responsabilidad social se entendió sólo como la actividad filantrópica por medio de la cual se hacían obras de caridad, con el pasar de los años se incorporaron otras acciones que tuvieron un mayor impacto, como fueron las prácticas laborales, las prácticas justas de operación, la

---

<sup>11</sup> (Citada: enero 16 2012) [http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu\\_id=16](http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu_id=16).

defensa de los derechos humanos, el medio ambiente, la protección al consumidor y la lucha contra el fraude.

Es importante tener claramente identificada la diferencia entre responsabilidad social y desarrollo sostenible. El objetivo de la responsabilidad social no es otro que maximizar el aporte de las empresas y contribuir al desarrollo sostenible. Mientras que el desarrollo sostenible busca satisfacer las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del planeta, sin comprometer la posibilidad de que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades.

De acuerdo con el artículo del autor Frederic Page (2011)<sup>12</sup>, en esencia, el desarrollo sostenible es un proceso de cambio hacia una situación en la que los hábitos de producción, consumo e inversión permitan que las personas, en el presente y en el futuro, disfruten de las condiciones materiales, sociales y ambientales que les posibiliten acceder a una existencia digna y a una mejor calidad de vida.

El desarrollo sostenible abarca tres dimensiones, la económica, la social y la ambiental, las cuales están íntimamente relacionadas y es casi imposible que se dé una de ellas sin afectar las otras. Puede afirmarse que estas tres dimensiones reflejan las más altas expectativas de las comunidades y las personas.

Mucho se ha avanzado en este aspecto y han sido bastantes los esfuerzos mundiales por establecer patrones de comportamiento en materia de responsabilidad social, que permitan en un momento dado orientar a aquellas empresas que trabajan bastante por la comunidad donde tienen influencia, al igual que aquellas que apenas se asoman a conocer y profundizar al respecto.

---

<sup>12</sup> PAGE, Frederic. *Las claves para un negocio sostenible*. (Citada: 25 oct. 2011). <http://negociosostenible.wordpress.com/2011/03/22/%C2%BFque-es-la-rse/>

Uno de los mecanismos actualmente en uso, es la norma ISO 26000. De acuerdo con Page (2011)<sup>13</sup>, para alcanzar una visión común que fuera aceptable internacionalmente, en 2004 la International Standard Organization (ISO) estableció un grupo de trabajo multisectorial para desarrollar una norma no certificable sobre RSE que sería de uso voluntario. Con el tiempo esta norma se convirtió en una guía práctica que buscaba contribuir a alcanzar una perspectiva común sobre la RSE y hacerla operativa; ésta fue publicada a finales del 2010.

Como bien lo establece esta norma ISO 26000<sup>14</sup>:

La característica esencial de la responsabilidad social es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente. La responsabilidad social debería formar parte de la estrategia fundamental de la organización con una asignación de responsabilidades y rendición de cuentas en todos los niveles adecuados de la organización. Debería reflejarse en su toma de decisiones y tenerse en cuenta en la implementación de actividades.

La esencia de lo que promueve la RSE surge como una necesidad apremiante del mundo ante realidades devastadoras y grotescas como son:

- El daño en el medio ambiente, reflejado en el cambio climático.
- El notable desmejoramiento en la calidad de vida de las poblaciones.
- La frecuencia de escándalos empresariales por falta de moral y ética en sus actividades y acciones frente a los diversos grupos de interés.
- La proliferación de violación en materia de derechos humanos.
- El incremento y aceptación del trabajo infantil.

---

<sup>13</sup> IBID.

<sup>14</sup> 14 INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TÉCNICAS. UNIT- ISO 26000:2010. Montevideo: ICONTEC INTERNACIONAL, 2008. Cap. 3: pag 7.

El ritmo vertiginoso con el cual aumentan estos daños hace vislumbrar la llegada en el mediano y largo plazo del colapso de la sociedad, pues los recursos económicos, ambientales y humanos no sobrevivirían por mucho tiempo; de allí que el objetivo principal de la RSE enfile todas sus fortalezas al logro del desarrollo sostenible del mundo y la sociedad.

La RSE como concepto y desarrollo en pro del hombre y sus necesidades, como ya se mencionó, viene trabajándose desde los años 70's, pero podría afirmarse que tuvo un gran impulso en el año 2000 cuando se promulgaron, y 193 países firmaron, entre ellos Colombia, los 8 objetivos del milenio, objetivos que se establecieron para darles cumplimiento en el año 2015, y en los cuales se percibe similitud con los principios que se promueven desde la RSE. Como parte de estos objetivos se encuentran, por ejemplo, la igualdad entre géneros, la sostenibilidad del medio ambiente, la educación universal, entre otros.

Tal como lo afirma la ISO 26000, se distinguen siete principios y materias fundamentales en relación con la responsabilidad social, y ellos son<sup>15</sup>:

1. Rendición de cuentas por el impacto económico, social y ambiental: Este principio propone que una organización debería aceptar el escrutinio adecuado y, además, aceptar el deber de responder a ese escrutinio.
2. Transparencia: Hace referencia a que una organización debería revelar de forma clara, precisa y completa, y en un grado razonable y suficiente, la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente.

---

<sup>15</sup> IBID, Cap. 4 y 6.

3. Comportamiento ético: El comportamiento de una organización debería basarse en los valores de la honestidad, equidad e integridad. Estos valores implican la preocupación por las personas, animales y medio ambiente, y un compromiso de abordar el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses de las partes comprometidas.
4. Respeto a los intereses de las partes: Una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.
5. Respeto al principio de legalidad: Se refiere a la supremacía del derecho y, en particular, a la idea de que ningún individuo u organización está por encima de la ley, y de que los gobiernos también están sujetos a ella.
6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento.
7. Respeto a los derechos humanos: Este principio consiste en que una organización debería respetar los derechos humanos y reconocer tanto su importancia como su universalidad.

Y de igual forma se han definido las materias fundamentales que permiten abordar la RSE de una empresa en los siguientes aspectos:

- Gobernanza o gobernabilidad.
- Derechos humanos.
- Prácticas laborales.
- Medio ambiente.
- Prácticas justas de operación, incluyendo la relación con los contratistas y proveedores.

- Asuntos de consumidores o Clientes.
- Participación activa y desarrollo de la comunidad.

Pero no se puede olvidar el aspecto económico, al igual que los relacionados con la salud, la seguridad y la cadena de valor.

Los siete principios y las materias fundamentales que se promueven en la RSE, pueden resumirse en el siguiente esquema<sup>16</sup>:

**Figura 1. Principios y materias fundamentales de RSE**



Tal como se mencionó al inicio del numeral 1.2, el desarrollo sostenible es uno de los objetivos que se busca con la aplicación de la RSE, pero la responsabilidad social puede decirse que tiene unas características específicas, que son:

- Satisfacer las necesidades fundamentales de la población.
- Proteger los recursos naturales mediante el empleo de tecnologías limpias.
- Facilitar la construcción de una sociedad centrada en lo humano.

<sup>16</sup> IBID, p. 22.

Por eso, desarrollar estrategias dirigidas a la RSE implica que en las empresas se presente un cambio radical en su modelo de gestión. Modelo que debe adoptar, entre muchas otras prácticas, las relacionadas con documentar y medir todas aquellas acciones que vayan en pro del beneficio de la sociedad y las diferentes comunidades que se impactan a través de las empresas.

De distintas lecturas realizadas en relación con el tema y en especial en una presentación realizada por la Superintendencia de Sociedades en el año 2008<sup>17</sup>, se encuentra un aparte muy interesante en lo que tiene que ver con aquellos aspectos relevantes que permiten palpar algunos de los mayores beneficios que se han percibido en aquellas empresas que decidieron acogerse y aplicar el modelo de gestión enfocado en RSE; son particularidades que muestran generalidades útiles, como por ejemplo:

*En relación con el gobierno corporativo y en su impacto hacia las prácticas laborales y la ética. Se pueden citar:*

- Disminución en el riesgo de malos manejos administrativos.
- Aseguramiento de transparencia y veracidad de la información.
- Creación de mecanismos para evitar los conflictos de interés.
- Creación de espacios para la resolución de controversias.
- Mejoramiento en la reputación de la empresa frente a la comunidad porque se genera confianza.
- Aseguramiento de interés de inversión por parte de los socios.
- Atracción de otros inversionistas que ven interesante la organización por sus buenos manejos y prácticas.
- Creación de reglas claras para las empresas familiares.

---

<sup>17</sup> Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. *Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá: 2009. (Citada: 25 ago. 2011) <http://www.jccconta.gov.co/conferencia2009/responsabilidadsocial.pdf>

*En relación con los derechos humanos y laborales, con alto impacto en los colaboradores o empleados. Se pueden citar las siguientes:*

- Optimización de las competencias laborales de los empleados.
- Reducción del ausentismo laboral.
- Mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.
- Disminución en la rotación de personal.
- Reducción del estrés laboral.
- Mejoramiento de la cultura y clima organizacional.
- Consecuentemente, reducción de costos e incremento de los ingresos.
- Mejora en la eficiencia total de las empresas.

*En relación con los bienes y servicios y su impacto en la responsabilidad de producto. Se pueden citar:*

- Ostensible mejora en la calidad de los bienes y servicios.
- Mejora en los niveles de satisfacción de los clientes.
- Generación de lealtad y fidelidad de los clientes y usuarios por los productos y/o servicios.
- Mejor entendimiento del mercado y las necesidades potenciales a satisfacer.
- Motivación para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
- Y, consecuentemente, incremento en la rentabilidad.

*En cuanto a las relaciones comerciales y su impacto con los proveedores, distribuidores y competencia, lo que finalmente es uno de los impactos a la Sociedad. Se tiene:*

- Se fomenta y genera la cultura de RSE en toda la cadena de valor.
- Se promueven las buenas prácticas y el aprendizaje de experiencias exitosas a todos los grupos con los cuales se tiene interrelación, como por ejemplo el pago a tiempo de los proveedores, el trato justo hacia los empleados, la búsqueda de las relaciones gana-gana.
- Se transmiten los buenos valores corporativos.
- Se presenta un mejor entendimiento de la competencia que puede llevar a posibles alianzas futuras.

*En cuanto al medio ambiente y el impacto de sostenibilidad para las generaciones actuales y futuras. Se tiene:*

- Se adquiere conciencia de los impactos ambientales causados directa e indirectamente por las empresas.
- Reducción en los niveles de contaminación de la empresa.
- Promoción de la producción más limpia y la medición de huella de carbono.
- Disminución en los impactos ambientales.
- Disminución en la intensidad del consumo de recursos energéticos y naturales.
- Favorecimiento en términos generales de la preservación y sostenibilidad del medio ambiente.

*En cuanto a la comunidad y como otro de los impactos hacia la sociedad en general.*

- Mejoramiento de las condiciones de vida para las comunidades vecinas a la empresa.
- Se promueve la diferenciación hacia las mejores marcas y productos.
- Promoción al desarrollo e innovación.

- Generación de nuevas ventajas competitivas.
- Búsqueda de mejoramiento en las relaciones con los entes gubernamentales.
- Reducción de la burocracia estatal.
- Fomento de la eficiencia del Estado.

En varios apartes de sus capítulos, la norma ISO 26000<sup>18</sup> formaliza una serie de reflexiones que vale la pena resaltar en este contexto:

1. Ha quedado claro a lo largo de este desarrollo en torno a la RSE y el desarrollo sostenible, que el desempeño de una empresa en relación con la sociedad en la que opera y con su impacto sobre el medio ambiente, se ha convertido en una parte fundamental a la hora de medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera efectiva.

Tanto la percepción que se tenga acerca del desempeño de una organización en materia de responsabilidad social como su desempeño real pueden influir en su ventaja competitiva, su reputación, su capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros de la organización, clientes o usuarios; mantener la motivación, compromiso y productividad de los empleados, la percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y la comunidad financiera, y sus relaciones con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, clientes y comunidad donde opera.

2. Las empresas deberían tomar en consideración dos prácticas fundamentales en el ámbito de la responsabilidad social: el reconocimiento de su responsabilidad social dentro de su esfera de influencia y la identificación y el compromiso con sus partes interesadas.

---

<sup>18</sup> INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TÉCNICAS. UNIT- ISO 26000:2010, Op Cit.

Esto necesariamente implica prácticas como son: incorporar la responsabilidad social en la estrategia y política empresariales, generar competencias internas en materia de responsabilidad social, desarrollar la comunicación interna y externa relativa a la responsabilidad social, y revisar periódicamente estas acciones y prácticas de responsabilidad social.

La incorporación de la RSE en la visión, la misión y los valores corporativos de las empresas ofrece un poco más de garantía de que puede haber un mayor compromiso de todos y cada uno de los empleados y directivos con que la búsqueda del objetivo social sea adoptado, interiorizado y no se renuncie en el camino.

Las empresas tienen la responsabilidad de conocer el entorno en el cual se encuentran inmersas, teniendo conocimiento de aquello que las rodea y que las impacta directa o indirectamente.

La empresa puede orientar las diversas prácticas en RSE hacia el interior o hacia el exterior de la misma; lo importante es que tenga claridad sobre a dónde enfocar la priorización de su actuar. Si lo hace hacia adentro, estas prácticas se enfocan en valores y transparencia que inciden directamente hacia el exterior; estas prácticas impactarán toda la cadena productiva (proveedores, clientes). Además, abarcan temas como el respeto al medio ambiente, las comunidades que los rodean y al Estado.

La RSE, debe ser por ello entendida como una nueva forma de hacer negocios que le puede garantizar a las empresas una mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo con el asociado crecimiento económico.

Cómo aplicar e incorporar las prácticas de RSE por parte de las empresas es el tema que se aborda en los dos capítulos siguientes.

## 2. ANÁLISIS GENERAL DE INDICADORES A MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS

Para el desarrollo del ejercicio de verificación de aplicación de los indicadores sociales promovidos desde la norma ISO 26000 en empresas de mediano y gran tamaño, se tomó la información de los últimos informes sociales publicados por algunas empresas en sus páginas web. Las empresas revisadas fueron: ARGOS<sup>19</sup>, ECOPETROL<sup>20</sup>, ISAGEN<sup>21</sup>, FABRICATO<sup>22</sup>, AL CAMPO<sup>23</sup>, ISA<sup>24</sup>, SODIMAC<sup>25</sup> y EPM<sup>26</sup>. Se seleccionaron empresas de diferentes sectores económicos buscando aspectos asociados a la dedicación económica y la composición accionaria (sector público o privado).

Aunque varias de las empresas estudiadas en este capítulo aplican completamente las acciones recomendadas por la Global Reporting Initiative - GRI, de lo cual para mayor claridad se sugiere leer este significado en el glosario que aparece al final, pudo notarse en algunas de ellas cómo mencionan con claridad aquellos indicadores que no les aplican; sin embargo en otras se observó la unión de parámetros en un solo indicador y en algunas ocasiones no se identificó con claridad la información para ciertos aspectos (se presume que ello se deba al objeto social de la empresa), e igualmente se identificaron otros indicadores diferentes y complementarios a los recomendados y definidos por la GRI. En cualquier caso, se aclara que la identificación realizada se hizo con un fin completamente académico, que cuenta con la subjetividad de observación de la autora de este trabajo y en ningún caso se aplicó el rigor de una investigación

---

<sup>19</sup> INFORME DE SOSTENIBILIDAD ARGOS 2010. (Citada: agosto 22 2011). [www.argos.co](http://www.argos.co)

<sup>20</sup> INFORME DE SOSTENIBILIDAD ECOPETROL 2009. (Citada: noviembre 15 2011). [www.ecopetrol.com.co](http://www.ecopetrol.com.co)

<sup>21</sup> INFORME DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL ISAGEN 2009. (Citada: mayo 04 2011).

[www.isagen.com.co](http://www.isagen.com.co)

<sup>22</sup> INFORME ANUAL FABRICATO 2006. (Citada: agosto 22 2011). [www.fabricato.com](http://www.fabricato.com)

<sup>23</sup> INFORME DE SOSTENIBILIDAD AL CAMPO 2009. (Citada: agosto 22 2011). [www.alcampo.es](http://www.alcampo.es)

<sup>24</sup> INFORME DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ISA 2008. (Citada: mayo 04 2011).

[www.isa.com.co](http://www.isa.com.co).

<sup>25</sup> INFORME DE SOSTENIBILIDAD SODIMAC 2007. (Citada: mayo 04 2011). [www.sodimac.com](http://www.sodimac.com)

<sup>26</sup> INFORME EPM 2009. (Citada: agosto 22 2011). [www.epm.com.co](http://www.epm.com.co)

formal, pues el objetivo del análisis emprendido se enfocó más hacia la verificación de aplicabilidad e identificación de los indicadores más utilizados por empresas de mediano y gran tamaño, de diferentes sectores económicos.

A continuación, se presenta la matriz construida por la autora de este trabajo, la cual que contiene los seis tipos de indicadores analizados. Estos indicadores fueron: económicos; laborales y de ética; derechos humanos; sociales; responsabilidad de productos; y medioambientales. Las siglas utilizadas que se encontrarán en la matriz construida son las siguientes:

- NI: Para cuando no se haya identificado información que permitiera validar la aplicación del indicador en cuestión.
- NA: Para cuando se considera que no aplica; bien sea porque así lo declara la empresa o porque al no informarse nada y validar contra el objeto social de la empresa, se asume la no aplicabilidad.
- X: Se utilizó esta letra, para aquellos casos en los cuales explícitamente se leyó la aplicación del indicador, o igualmente cuando no se hizo explícita su aplicación pero de la observación subjetiva se concluye su aplicabilidad; es decir equivale a un “Sí”

De toda la observación y lectura realizada, la autora de este trabajo considera que la aplicación de los indicadores, más allá de lo sugerido por la normatividad nacional e incluso internacional, está muy condicionada a la sociedad en donde se gestionan; el componente cultural es definitivo en la correcta adopción de estos indicadores que en últimas deben traducirse en la aplicación de buenas prácticas que vayan en beneficio de la sociedad y las comunidades en donde se ubica la empresa.

## **2.1 RESUMEN DE RESULTADOS**

## 2.1.1 Indicadores económicos

Tabla 1. Resultado indicadores económicos. Elaboración propia con fundamento en los indicadores establecidos en GRI

		SECTOR ECONÓMICO Y DETALLE DEL SECTOR							
Indicador	Descripción del indicador	Construcción	Construcción	Minero	Textil	Agrícola	Energía	Energía	Energía
		Fabricante	Distribuidor	Fabricante	Fabricante	Distribuidor	Generador-Comercializador	Generador-Comercializador	Transportador
EC1	Valor económico directo generado y distribuido	X	NI	X	NI	NI	X	X	NI
EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático	X	NI	X	NI	NI	X	X	NI
EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales	X	NI	X	NI	NI	X	X	NI
EC4	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos	X	NI	X	NI	NI	X	X	NI
EC5	Rango de relación entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas	X	NI	X	NI	NI	X	X	NI
EC6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	X	NI	X	NI	NI	X	X	NI

<b>EC7</b>	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	X	NI	X	NI	NI	X	X	NI
<b>EC8</b>	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructura y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, probono o en especie	X	NI	X	NI	NI	X	X	NI
<b>EC9</b>	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos	X	NI	X	NI	NI	X	NI	NI

## 2.1.2 Indicadores laborales y de ética

Tabla 2. Resultado indicadores laborales y de ética. Elaboración propia con fundamento en los indicadores establecidos en GRI

		SECTOR ECONÓMICO Y DETALLE DEL SECTOR							
Indicador	Descripción del indicador	Construcción	Construcción	Minero	Textil	Agrícola	Energía	Energía	Energía
		Fabricante	Distribuidor	Fabricante	Fabricante	Distribuidor	Generador-Comercializador	Generador-Comercializador	Transportador
LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región	X	NI	X	X	X	X	X	X
LA2	Número total de empleados y rotación media, desglosados por grupo de edad, sexo y religión	X	NI	X	X	NI	X	X	NI
LA3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no tienen los empleados temporales o de medio tiempo; desglosados por actividad principal	X	NI	X	X	NI	X	X	NI
LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo	X	X	X	NI	NI	X	X	X
LA5	Periodos mínimos de preaviso relativo a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos	NA	NI	NI	NI	NI	X	X	NI
LA6	Porcentaje total de trabajadores que está representado	X	NI	X	X	X	X	X	NI

	en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo								
<b>LA7</b>	Tasa de ausentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región	X	NI	X	NI	NI	X	X	NI
<b>LA8</b>	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>LA9</b>	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos	NA	X	X	NI	NI	X	NI	X
<b>LA10</b>	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado	X	X	X	X	NI	X	X	X
<b>LA11</b>	Programas de gestión de	X	X	X	X	NI	X	X	X

	habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que los apoyen en la gestión de sus carreras profesionales								
<b>LA12</b>	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional	X	X	X	X	NI	X	NI	X
<b>LA13</b>	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	X	NI	X	NI	NI	X	X	NI
<b>LA14</b>	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional	X	NI	X	NI	NI	X	X	NI

### 2.1. 3 Indicadores en derechos humanos

Tabla 3. Resultado indicadores en derechos humanos. Elaboración propia con fundamento en los indicadores establecidos en GRI

		SECTOR ECONÓMICO Y DETALLE DEL SECTOR							
Indicador	Descripción del indicador	Construcción	Construcción	Minero	Textil	Agrícola	Energía	Energía	Energía
		Fabricante	Distribuidor	Fabricante	Fabricante	Distribuidor	Generador-Comercializador	Generador-Comercializador	Transportador
HR1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos	NI	NI	X	NI	NI	NA	X	X
HR2	Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia	X	NI	NI	NI	NI	X	X	NI
HR3	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados	NI	NI	NI	NI	NI	X	X	X
HR4	Número total de	NA	NI	NA	NI	NI	X	X	X

	incidentes de discriminación y medidas adoptadas								
<b>HR5</b>	Actividades de la compañía en las que el derecho de libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos y medidas adoptadas para respaldar estos derechos	NA	NI	X	NI	NI	X	X	NI
<b>HR6</b>	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de explotación infantil y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación	X	X	X	NI	NI	X	X	NI
<b>HR7</b>	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación	NI	NI	X	NI	NI	X	X	NI
<b>HR8</b>	Porcentaje de personal de seguridad que ha sido formado en políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades	NI	NI	X	NI	NI	X	X	NI

<b>HR9</b>	Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas	NA	NI	NA	NI	NI	X	X	NI
------------	--	----	----	----	----	----	---	---	----

## 2.1.4 Indicadores sociales

Tabla 4. Resultado indicadores Sociales. Elaboración propia con fundamento en los indicadores establecidos en GRI

		SECTOR ECONÓMICO Y DETALLE DEL SECTOR							
Indicador	Descripción del indicador	Construcción	Construcción	Minero	Textil	Agrícola	Energía	Energía	Energía
		Fabricante	Distribuidor	Fabricante	Fabricante	Distribuidor	Generador-Comercializador	Generador-Comercializador	Transportador
<b>SO1</b>	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo la entrada, operación y salida de la empresa	NI	NI	X	NI	NI	X	X	NI
<b>SO2</b>	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción	X	NI	NI	NI	NI	X	X	NI
<b>SO3</b>	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la organización	NI	NI	X	NI	NI	X	X	NI

<b>SO4</b>	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción	X	NI	X	NI	NI	X	X	NI
<b>SO5</b>	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de <i>lobbying</i>	NI	NI	X	NI	NI	X	X	NI
<b>SO6</b>	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países	NI	NI	X	NI	NI	X	X	NI
<b>SO7</b>	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia y sus resultados	NI	NI	X	NI	NI	X	NI	NI
<b>SO8</b>	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	NI	NI	X	NI	NI	X	X	NI

## 2.1.5 Indicadores sobre la responsabilidad de los productos

Tabla 5. Resultado indicadores sobre responsabilidad de producto. Elaboración propia con fundamento en los indicadores establecidos en GRI

		SECTOR ECONÓMICO Y DETALLE DEL SECTOR							
Indicador	Descripción del indicador	Construcción	Construcción	Minero	Textil	Agrícola	Energía	Energía	Energía
		Fabricante	Distribuidor	Fabricante	Fabricante	Distribuidor	Generador-Comercializador	Generador-Comercializador	Transportador
PR1	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y la seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación	NI	NI	X	X	X	X	NA	NA
PR2	Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultados de dichos incidentes	NI	NI	NI	NI	NI	X	NI	NA
PR3	Tipos de información sobre los productos y	X	X	X	X	X	X	NA	NA

	servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos								
<b>PR4</b>	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultados de dichos incidentes	NA	X	NI	NI	NI	X	NA	NA
<b>PR5</b>	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente	X	X	X	X	NI	X	NI	NA
<b>PR6</b>	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios	NA		NI	NI	X	X	X	NA
<b>PR7</b>	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las	NA	X	X	NI	NI	X	NI	NA

	comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes								
<b>PR8</b>	Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes	NI	NI	X	NI	NI	X	NI	NA
<b>PR9</b>	Costo de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización	NI	NI	X	NI	NI	X	X	NA

## 2.1.6 Indicadores medioambientales

Tabla 6. Resultado indicadores medioambientales. Elaboración propia con fundamento en los indicadores establecidos en GRI

		SECTOR ECONÓMICO Y DETALLE DEL SECTOR							
Indicador	Descripción del indicador	Construcción	Construcción	Minero	Textil	Agrícola	Energía	Energía	Energía
		Fabricante	Distribuidor	Fabricante	Fabricante	Distribuidor	Generador-Comercializador	Generador-Comercializador	Transportador
EN1	Materiales usados por peso o volumen	X	X	NI	NI	NI	X	NA	NI
EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados	NI	X	NI	NI	NI	X	NA	NI
EN3	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias	X	X	X	NI	X	X	X	NI
EN4	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias	X	X	X	NI	X	X	X	NI
EN5	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia	NI	X	X	NI	NI	X	X	X
EN6	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas	NI	NI	X	NI	NI	X	X	X
EN7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas	NI	NI	NI	NI	NI	X	X	X

	iniciativas								
<b>EN8</b>	Captación total de agua por fuentes	NI	NI	X	X	NI	X	X	
<b>EN9</b>	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua	NI	NI	X	X	NI	X	X	NI
<b>EN10</b>	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y utilizada	X	NI	X	X	NI	X	X	NI
<b>EN11</b>	Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados o que son gestionados de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas	NI	NI	X	NI	NI	X	X	NI
<b>EN12</b>	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales, protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en	NI	NI	X	NI	NI	X	X	NI

	zonas ajenas a las áreas protegidas								
<b>EN13</b>	Hábitats protegidos o restaurados	NI	NI	X	NI	NI	X	X	NI
<b>EN14</b>	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad	NI	NI	X	X	NI	X	X	NI
<b>EN15</b>	Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenazas de la especie	NI	NI	X	NI	NI	X	X	NI
<b>EN16</b>	Emisiones totales, directas e indirectas de gases de efecto invernadero, en peso	X	NI	X	X	X	X	X	NI
<b>EN17</b>	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso	NI	NI	X	X	X	X	X	NI
<b>EN18</b>	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas	X	NI	X	NI	NI	X	X	X
<b>EN19</b>	Emisiones de sustancias destructoras de la	NI	NI	X	NI	NI	X	X	X

	capa de ozono, en peso								
<b>EN20</b>	NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso	NI	NI	X	NI	NI	X	X	NI
<b>EN21</b>	Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino	NI	NI	X	X	NI	X	X	NI
<b>EN22</b>	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento	X	NI	X	NI	NI	X	X	NI
<b>EN23</b>	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos	X	NI	X	NI	NI	X	X	NI
<b>EN24</b>	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideren peligrosos según la clasificación del convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente	NI	NI	NI	X	X	X	NI	X
<b>EN25</b>	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de	NI	NI	NI	NI	NI	X	X	NI

	escorrentía de la organización informante								
<b>EN26</b>	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto	NI	NI	X	NI	NI	X	X	NI
<b>EN27</b>	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son reciclados al final de su vida útil por categorías de productos	NI	NI	X	NI	NI	X	NA	NI
<b>EN28</b>	Costo de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental	NI	NI	X	NI	NI	X	X	NI
<b>EN29</b>	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte del personal	NI	NI	NI	NI	NI	X	X	NI
<b>EN30</b>	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales	NI	NI	X	NI	NI	X	X	NI

Como resultado de la revisión documental realizada, se puede decir que:

## **2.2 LA CONEXIÓN CON OTROS ASPECTOS ESTRATÉGICOS**

### **2.2.1 En cuanto a los indicadores económicos**

Los indicadores económicos son aplicados por la mayoría de las empresas ya que de hecho son los que a través del tiempo se han desarrollado, mantenido y promocionado. Hasta el momento con estos indicadores es que se realizan en las empresas las evaluaciones económicas y financieras que permiten en un momento dado identificar el estado de rentabilidad de las mismas.

### **2.2.2 En cuanto a los indicadores en prácticas laborales y ética**

No es aplicado con regularidad el seguimiento a la rotación del personal de acuerdo con las características como sexo, edad, etc. Se percibe que aunque este indicador esté contemplado en el GRI, sólo las empresas de gran tamaño llevan esta estadística. En términos generales en las notas aclaratorias a los informes no cuentan con suficiente información que permita validar si se monitorean las rotaciones identificando si se deben a condiciones propias de las personas que desarrollan los cargos, lo cual permitiría validar si se presenta o no algún tipo de discriminación.

No se aplica o no se lleva registro de la relación de los salarios que se pagan a hombres con respecto a las mujeres. Al igual que en la anterior, no se maneja a nivel de indicador la aplicación de esta práctica; sólo lo hacen las grandes empresas.

En general se maneja sin problema la afiliación de los empleados a pactos colectivos y sindicatos. Quizás la práctica de asociaciones colectivas es la más aplicada en nuestro país y se concluye que, independiente del tamaño de la empresa, no se obstaculiza el derecho a la libre asociación; los pactos colectivos y

sindicatos desarrollan un papel mucho de mayor aporte al bien común de sus trabajadores dependiendo del tamaño de las empresas, del apoyo que de ellas reciben y del interés sincero de dichas agremiaciones. Se percibe que en las empresas más grandes este apoyo es más significativo y menos coercitivo.

En la mayoría de las empresas analizadas parece que no es una práctica común notificar sobre los cambios organizacionales a los empleados. Sólo en la medida que se ha identificado al empleado como un socio de valor se ha ido migrando en las políticas de comunicación e información; sin embargo, cada vez más la tendencia es a hacer más participativo el papel de los empleados, práctica especialmente aplicada por las empresas grandes.

Se lleva un mediano control de las causas de ausentismo laboral o en algunas de las empresas estas causas son registradas de manera muy general; pocas veces se profundiza en ellas, lo que impide realmente atacar los problemas de raíz que pueden ser la causa de descontento laboral.

En la mayoría de las empresas estudiadas las capacitaciones continuas a los empleados son un común denominador. La práctica de estar promoviendo la capacitación en los diferentes tipos de empleados, es sólo el reflejo de la tendencia mundial a dar importancia al conocimiento; las empresas tienen un mayor o menor grado de manejo del conocimiento dependiendo de su razón de ser, pero lo que ha quedado cada vez más en evidencia es que en mayor o menor cantidad las empresas requieren motivar, promover y transferir los conocimientos entre sus empleados.

Es común recibir regularmente las evaluaciones de desempeño. Reconociendo el empleado como ese “Socio de valor” con cuya alineación hacia los objetivos estratégicos se pueden lograr las diferentes metas planteadas, toma cada vez más fuerza la práctica de evaluar su desempeño, de acuerdo con unos retos y objetivos propuestos en donde se abordan aspectos profesionales y de comportamiento. Es importante ese reconocimiento que se debe hacer al empleado como un “todo”, en

donde tan importante es el resultado y logro de una tarea como el desarrollo o refuerzo de nuevas habilidades de comportamiento y aprendizajes que posibilitan el ajuste y desempeño de las tareas propias, las que a la vez representan el logro de las metas de un equipo.

### **2.2.3 En cuanto a los indicadores en derechos humanos**

Muy pocas de las empresas observadas siguen las prácticas de derechos humanos; en general parece que no se hace control al manejo que los contratistas de las empresas analizadas hacen sobre el tema y en muy pocas de ellas se capacita a los empleados para prevenir e identificar discriminaciones o cualquier otra actitud que atente contra la dignidad de la persona. Aunque estas ocho empresas representan una muestra pequeña, sólo las más grandes aplican la defensa de los derechos humanos; casualmente estas empresas tienen intervención y/o participación del Estado, las privadas no, ¿será ésta una de las razones?

Las empresas que parecen estar comprometidas con el tema de los derechos humanos no solo lo vigilan entre su propio personal sino que además extienden el seguimiento a sus contratistas y proveedores. Lo que queda difícil establecer es cuáles deben ser los mecanismos más apropiados que permitan hacer este seguimiento con efectividad y a tiempo.

Los indicadores donde se realiza el seguimiento a la corrupción y el monopolio, por ejemplo, de nuevo se ven reflejados en los informes de empresas grandes; lamentablemente en las pequeñas pareciera que estos aspectos no tuvieran mayor relevancia.

### **2.2.4 En cuanto a los indicadores relacionados con la sociedad**

De los ocho indicadores definidos para medir el impacto en la sociedad sólo uno de ellos trata sobre el impacto directo en las comunidades donde se desarrolla el

negocio. Los demás se relacionan directamente con la corrupción y el monopolio. Se aprecia que hasta el momento se identifica como mayor daño hacia la sociedad este tipo de conductas y no se profundiza en otros aspectos que bien podrían reflejar el aporte de las empresas para las comunidades.

Causa gran curiosidad para la autora que tratándose de indicadores de responsabilidad social no se cuente con un mayor número de indicadores que permitan efectivamente ver el impacto de las empresas en las comunidades donde se ubican, y se tiene conocimiento que algunas de las empresas grandes analizadas llevan a cabo diversas actividades en las comunidades donde están asentadas, como por ejemplo participación en construcción de centros educativos, ayuda en capacitaciones para la convivencia, la economía solidaria, etc.

#### **2.2.5 En cuanto a los indicadores relacionados con el producto**

Aunque el seguimiento al producto es una tarea que cada empresa aborda desde su perspectiva, filosofía y presupuesto, los indicadores dispuestos para evaluar este desempeño en las empresas tienen un enfoque muy centrado en el cumplimiento de la regulación vigente bajo la cual está amparado el producto o servicio. Sólo una de las empresas propone evaluar la satisfacción del cliente, pero no involucra detalles que permita conocer otros atributos del producto o servicio que pueden ser valorados por los usuarios del mismo.

#### **2.2.6 En cuanto a los indicadores en prácticas ambientales**

La mayor cantidad de indicadores estructurados están en el tema ambiental. Las empresas grandes o pequeñas muestran una incursión en el seguimiento y cálculo de estos indicadores, y los más manejados, independientemente del tamaño de la empresa, están asociados con la energía y el agua. Otros indicadores como las emisiones y el manejo de residuos se estiman y siguen en empresas grandes.

## **2.3 EN RELACIÓN CON LA MISIÓN, VISIÓN Y DEMÁS DECLARACIONES EMPRESARIALES**

Para el análisis de este aspecto se menciona explícitamente los nombres de las empresas, debido a que por los tópicos allí encontrados no es posible generalizarlos bajo un nombre en común, como sí pudo hacerse para el compendio y conclusiones presentados en los puntos 2.1 y 2.2.

La sostenibilidad de las empresas, como lo interpretan y concluyen algunos autores, se da gracias a la combinación y continua interrelación de tres aspectos fundamentales: el desarrollo económico, el desarrollo y promoción social y la preservación del medio ambiente, y desde esta perspectiva junto con los seis aspectos promovidos por los indicadores GRI, al analizar la Visión, Misión y Valores de algunas de las empresas consultadas, se puede concluir:

- ECOPETROL en su misión y visión explícitamente declara su interés por el bienestar y desarrollo de los grupos humanos, en la conservación del medio ambiente y en la rentabilidad económica que deja el negocio.
- FABRICATO en su misión se declara explícitamente el interés en los tres aspectos, pero al leer su visión se identifica con claridad el interés por las personas y la satisfacción del cliente por el producto; lo mismo ocurre con la política de calidad y los objetivos específicos que también se encontraron declarados en su página web. De igual forma declaran separadamente la política ambiental, en donde la mayor tendencia se ve hacia el cumplimiento de la reglamentación. Sin embargo al confrontar esta información contra el análisis realizado a sus indicadores es difícil sacar una conclusión completa, porque para muchos de los indicadores en los seis aspectos del GRI se contó con poca información.

- SODIMAC en su misión declara interés en las personas, haciendo énfasis en la calidad de los productos y la satisfacción del cliente. Su visión solo la enfoca hacia el producto que es uno de los aspectos evaluados en los indicadores GRI. Además declara como un valor la responsabilidad social y los otros valores se relacionan con las personas, el producto y la rentabilidad económica.
- ISAGEN en su misión declara su interés en la satisfacción del cliente, la rentabilidad económica y la preservación del medio ambiente. En la visión incorpora el interés por los trabajadores. Y finalmente en sus valores también referencia la satisfacción del cliente, la rentabilidad económica, el interés hacia las personas, la responsabilidad social y la responsabilidad ambiental.
- ISA enmarca su visión en el desarrollo económico; dentro de la misión declara el interés hacia el desarrollo sostenible de las sociedades donde tiene presencia. Por otro lado, sus valores corporativos se dirigen hacia la satisfacción del cliente por su producto y hacia el desarrollo de las personas.
- Finalmente, ARGOS declara en lo que denomina modelo de negocio, un enfoque total hacia el desarrollo sostenible apoyado en las dimensiones económica, social y ambiental.

En general puede decirse que estas empresas declaran desde su estrategia corporativa su interés en lograr el desarrollo sostenible; algunas lo manifiestan explícitamente mientras que otras lo dejan entrever en los desarrollos de otros aspectos.

No se encuentra un indicador único que se llame y mida la “Sostenibilidad”, sino que lo encontrado son una serie de indicadores que, de acuerdo con la orientación que tienen, pueden garantizar la sostenibilidad en el largo plazo de

una empresa, dependiendo del grado de desarrollo y combinación entre unos y otros. Por otro lado, se identifican algunos aspectos que la autora de este trabajo de grado considera podrían llevarse a indicadores para reforzar los ya existentes; estas propuestas se presentan en el capítulo siguiente.

### 3. METODOLOGÍA PARA RSE EN PEQUEÑAS EMPRESAS

En este capítulo se presenta un breve resumen de la metodología propuesta por la Cámara de Comercio de Valencia – Iberdrola – Bancaja en el texto: Cuaderno 1: El diagnóstico previo y el plan de acción RSE<sup>27</sup>, para que las pequeñas empresas diseñen y adopten un modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ajustado a sus condiciones económicas y sociales reales. A la metodología propuesta se agregan unos cuantos aspectos que la autora de la presente monografía considera ayudarían a complementarla para ser consideradas en situaciones propias de nuestro país. Para claridad del lector, cuando un aspecto mencionado no haga parte del documento original “Cuaderno 1”, se hará explícita la aclaración; en caso contrario siempre se debe entender que los contenidos son fiel copia del texto ya mencionado.

Como bien lo plantean en el texto referencia, al acercar la RSE a las pequeñas empresas se ayudará en el fortalecimiento de los sistemas de gestión generando confianza, transparencia y generación de valor que finalmente redundará en la creación de una identidad propia y que permitirá diferenciación en los mercados; de allí la importancia de que todas las empresas en mayor o menor grado asuman con prontitud el tema de la RSE.

La metodología propuesta en el texto de la Cámara de Comercio de Valencia, no es otra cosa que la forma de llegar con la RSE a organizaciones que por su estructura y economía no son tan grandes como para tener una área dedicada solo a este tema, pero que aisladamente aplican o han aplicado algunas prácticas asociadas, y por ello tratar de formalizar y extender dichas prácticas considerando el tamaño y capacidad de acción de la empresa se vuelve una prioridad en el

---

<sup>27</sup> Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia. *Cuadernos de trabajo de responsabilidad social empresarial para PYME Cuaderno 1: Diagnóstico previo y plan de acción en RSE*. Valencia, España, p.140.

actual entorno social y económico, donde las empresas han adquirido un rol muy relevante para lograr la sostenibilidad del planeta y sus recursos.

Se realiza un diagnóstico previo que arroja como resultado un informe del cual se desprenden unas acciones específicas que permiten fomentar lo que ya se hace o promover lo que aún no se practica.

### **3.1 DIAGNÓSTICO PREVIO**

Este sirve para identificar aquellas acciones que ejecuta la empresa de manera consciente o inconsciente con su público, tanto interno como externo, y que podrían integrarse en un sistema de gestión de la RSE, usado posteriormente para potencializar su competitividad y sostenibilidad. De igual manera este diagnóstico le permite identificar aquellas acciones que debería ejecutar e igualmente le contribuirían a su diferenciación en el mercado.

El informe que se genera como resultado de este diagnóstico permite visualizar puntos débiles, puntos fuertes, disponibilidad y capacidad para el manejo y gestión de indicadores, y la ganancia que se obtiene es confrontar a las directivas de las empresas con respecto a la RSE que se tiene y que se quiere.

La herramienta principalmente usada para este diagnóstico previo está constituida por una serie de cuestionarios donde mediante la formulación de preguntas abiertas, cerradas y la identificación clara de los tipos de indicadores que se manejan a partir de la información disponible, permite concluir sobre las fortalezas, debilidades y la posibilidad de establecer indicadores de gestión.

Los cuestionarios son de percepciones y manejan seis temáticas donde se abordan los temas relacionados con:

- Dirección empresarial: para determinar el grado de compromiso de la alta gerencia con los temas relacionados con RSE y la forma como se incorporan en la estrategia corporativa. Una empresa con interés de implementar y sacar adelante RSE, no puede darse el lujo de tener a ningún directivo no alineado y comprometido con el tema.
- Clientes: para identificar características del producto y de la atención al cliente.
- Recursos humanos: para identificar las políticas relacionadas con el manejo del personal interno de la empresa.
- Entorno social: para determinar las relaciones que la empresa lleva con las comunidades, asociaciones y agremiaciones en general.
- Proveedores y subcontratistas: para identificar el tipo y grado de relaciones que la empresa establece con su cadena de valor.
- Medio ambiente: para determinar aquellas acciones que la empresa ejecuta para disminuir su impacto en el medio ambiente donde interactúa.

La identificación de indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, además de permitir el cálculo de cifras que pueden ser gestionadas para disminución o aumento según sea el caso, también permite medir la capacidad que tiene la empresa en la consecución, manejo y gestión de la información con la cual se calculan dichos indicadores.

Para cada una de las temáticas a evaluar se identifican en los cuestionarios diferentes aspectos, los cuales se presentan de manera resumida en las tablas siete a doce, que pueden verse a continuación.

Debe aclararse que aunque la fuente primaria de la tabla proviene del cuadro dos del texto referencia<sup>28</sup>, se han incorporado aspectos e interpretaciones propias que la autora de este trabajo de grado concluye de manera subjetiva, pero que considera que pueden facilitar y/o ampliar los conceptos propuestos para

---

<sup>28</sup> 20 IBID, p. 22-23.

aplicación; los aspectos interpretados y propuestos se identifican en las dos (2) últimas columnas de las tablas.

**Tabla 7. Aspecto: Dirección empresarial. Elaboración propia en columnas 3 y 4, con adaptación de cuadro 2 del texto referencia**

	<b>Temas</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Podría ampliarse a</b>
<b>Dirección empresarial</b>	Grupos de interés	Clara identificación de los grupos de interés, sus expectativas en la empresa y cómo se integra este aspecto en los diferentes sistemas de gestión.	Verificaciones periódicas de las competencias de directivos en materia de RSE, donde ayuden a motivar, comunicar y proponer acciones encaminadas con este aspecto.
	Responsabilidades legales	Identificación plena de los compromisos (derechos y obligaciones) en materia regulatoria aplicados en el país donde se encuentra asentada la empresa, en aspectos económicos, sociales y ambientales.	
	Situación de la RSE en la empresa	Estado de adopción de prácticas RSE; bien sea de manera consciente, inconsciente, aisladas, etc., respondiendo a 4 aspectos fundamentales dirigidos hacia la definición y formulación clara de política RSE, su comunicación a los públicos de interés, asignación de recursos y medios para la implantación.	
	Políticas empresariales y sistemas de gestión	Cuáles son las temáticas principales que hacen parte de las políticas de la empresa. Qué sistemas de gestión se tienen implementados o se piensan implementar en los aspectos de: calidad, medio ambiente, prevención y riesgos laborales, ética, política anticorrupción, respeto a la competencia, etc. También se valida la afiliación	

		a iniciativas internacionales o de agremiaciones en aspectos relacionados con RSE.	
	Buen gobierno	Existen prácticas reglamentadas de buen gobierno que facilitan la gestión con transparencia y ética de las acciones de la empresa y sus grupos de interés.	
	Comunicación de la RSE	Se comunica a la empresa las prácticas en RSE, independientemente de la magnitud y consciencia de las mismas. Existencia de canales de comunicación y mecanismos de diálogo con los diferentes grupos de interés. Disponibilidad periódica de información a todo tipo de público, en relación con temas económicos, sociales y ambientales que se desarrollan con los diferentes grupos de interés.	
Verificación si se tienen implementados indicadores cualitativos y cuantitativos asociados con los temas encuestados y cuáles son.			

**Tabla 8. Aspecto: Clientes. Elaboración propia en columnas 3 y 4, con adaptación de cuadro 2 del texto referencia**

	<b>Temas</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Podría ampliarse a</b>
<b>Clientes</b>	Evaluación de la satisfacción del cliente	Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes en relación con la presentación, el servicio posventa, servicio preventa, uso seguro, aspectos ambientales y de impacto social del producto.	Percepción del precio justo del producto.
	Promoción de la participación del	Validación de la existencia de mecanismos y espacios	Facilitar la comprensión sobre la composición del

	cliente - Quejas y sugerencias	adecuados para estas acciones por parte de los clientes en los mismos aspectos promovidos en las calificaciones de evaluación.	mercado que suple el servicio y/o producto para lograr percepciones de calidad y cumplimiento correctas por parte de los usuarios.
	Publicidad	Claridad y ética en la publicidad promovida para los productos.	Hacer extensivos los aspectos de satisfacción a los servicios, realizando los ajustes que apliquen.
	Comunicación en materia de RSE	Determinar si la empresa ha comunicado a los clientes las acciones que emprende en relación con RSE	En qué medios y cómo se hace la comunicación referente a los productos y servicios en relación con RSE
	Verificación si se tienen implementados indicadores cualitativos y cuantitativos asociados con los temas encuestados y cuáles son.		

**Tabla 9. Aspecto: Recursos humanos. Elaboración propia en columnas 3 y 4, con adaptación de cuadro 2 del texto referencia**

	<b>Temas</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Podría ampliarse a</b>
<b>Recursos humanos</b>	Selección y promoción del personal	Cómo se hace la verificación de transparencia, objetividad, igualdad de oportunidades y no discriminación en los procesos de selección. Iguales aspectos pero asociados a la evaluación y promoción de los empleados.	Pago oportuno de las prestaciones legales.
	Salarios y productividad	Validación de la estabilidad laboral ofrecida por la empresa. Validación de la existencia de mecanismos que promuevan e incentiven la remuneración por resultados.	Percepción del grupo familiar del trabajador
	Beneficios sociales	Existencia de beneficios	Realización de campañas

		<p>sociales de alto impacto al grupo familiar (pólizas extras de vida y salud; facilidades y comodidades para el grupo familiar; auxilios).</p> <p>Acceso a préstamos favorables para la adquisición de vivienda, vehículo.</p>	<p>educativas en temas de interés colectivo (salud, tendencias económicas y sociales, etc.).</p>
	Conciliación de la vida personal y laboral	<p>Existencia de mecanismos que flexibilizan las jornadas laborales, lo cual permite mayor tiempo disponible para el empleado y sus familias.</p>	<p>Verificaciones periódicas de las competencias de todos los empleados en materia de RSE, donde no sólo apliquen sino que también propongan nuevas o mejores acciones encaminadas con este aspecto.</p>
	Prevención de riesgos laborales	<p>Verificación continua de los riesgos laborales a los cuales está sometido y cómo prevenirlos y/o mitigarlos.</p>	<p>Acceso a préstamos para adquisición de propiedades a manera de inversión como apoyo económico para una mejor jubilación.</p>
	Formación	<p>Verificación de facilidades para acceder a capacitaciones y formación personal y profesional</p>	<p>Fomentar la capacitación internacional bien sea en temas técnicos o dominio de lenguas extranjeras, generando concurso de méritos para acceder a licencias remuneradas que permitan a los empleados acceder a este tipo de programas.</p>
	Clima laboral	<p>Medición periódica del clima laboral.</p> <p>Mecanismos para resolver dificultades entre compañeros de trabajo.</p> <p>Mecanismos para recoger sugerencias, quejas y reclamos de los empleados.</p> <p>Existencia de mecanismos para promover la innovación y creatividad.</p>	<p>Consulta periódica a los empleados sobre sus percepciones en relación con la aplicación de salarios, promociones, etc.</p>
	Evaluación de los empleados	<p>Medición del resultado de los empleados con relación a</p>	<p>Generación de mecanismos y espacios para el control</p>

		las tareas y compromisos adquiridos en espacios definidos de tiempo; existencia de los mecanismos para llevar a cabo dichas evaluaciones.	de acoso laboral.
	Medidas preventivas	Existencia de mecanismos y conocimiento de las sanciones y medidas disciplinarias que existen en el interior de la empresa.	
	Voluntariado empresarial	Se fomenta y promueve la participación en programas de este tipo.	
	Relación con asociaciones sindicales	Periodicidad y características de la relación entre la empresa y los diferentes gremios sindicales o de trabajadores.	
	Derechos humanos	Existe compromiso de la empresa con la adopción de las prácticas en derechos humanos y promueve entre los empleados la aplicación de las mismas.	
Verificación si se tienen implementados indicadores cualitativos y cuantitativos asociados con los temas encuestados y cuáles son.			

**Tabla 10. Aspecto: Entorno Social. Elaboración propia en columnas 3 y 4, con adaptación de cuadro 2 del texto referencia**

	<b>Temas</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Podría ampliarse a</b>
<b>Entorno Social</b>	Identificación de grupos sociales	Determinar los grupos del entorno que se afectan por la empresa y que a su vez afectan a la empresa.	Verificación de la percepción que tienen los grupos de interés del entorno del papel de la empresa en esa comunidad
	Canales de comunicación	Determinar qué formas o medios de comunicación se tienen establecidos para conocer las expectativas de	Determinar plazas de trabajo específicas para miembros de las comunidades del entorno

		los grupos de interés en relación con la empresa.	(cupos fijos de trabajo).
	Incorporación de las expectativas sociales en la empresa	Validación de la incorporación de las expectativas de los grupos de interés en las políticas y procesos de gestión de la empresa.	
	Cooperación social empresarial	Determinar si la empresa colabora en actividades sociales, deportivas, culturales, educativas haciendo donaciones. Si participa en organizaciones con fines sociales como ONGs. Si participa en iniciativas sociales promovidas desde los gobiernos municipales y nacionales.	
	Comunicación en materia de RSE	Determinar si la empresa comunica a los grupos de interés del entorno sobre las acciones que hace en materia de RSE	
Verificación si se tienen implementados indicadores cualitativos y cuantitativos asociados con los temas encuestados y cuáles son.			

**Tabla 11. Aspecto: Proveedores y subcontratistas. Elaboración propia en columnas 3 y 4, con adaptación de cuadro 2 del texto referencia**

	Temas	Dirigido a	Podría ampliarse a
<b>Proveedores y Subcontratistas</b>	Criterios de selección	Determinar si la empresa tiene definidos mecanismos de evaluación y selección de sus proveedores, basados en aspectos como la calidad, el respeto por el medio ambiente, los derechos humanos, la seguridad laboral, entre otros.	Ayuda y fomento para la incorporación de sistemas de gestión para los integrantes de la cadena de abastecimiento.
	Trato respetuoso	Determinar si la empresa	Creación de normas de

		cuenta con el mecanismo formal para identificar si un proveedor recibe maltrato. Existencia de canal de comunicación efectivo donde se recojan las quejas y sugerencias de los proveedores.	governabilidad que se apliquen a todos los proveedores de la cadena; la gestión, seguimiento y control con participación mayoritaria de ellos mismos.
	Alianzas	Determinar si se han identificado potenciales de alianzas y uniones con los proveedores, otros grupos u organizaciones para mejorar los procesos, productos y servicios.	Ayuda para identificación de potencialidad de trabajo conjunto y complementario entre los proveedores. Participación activa con acciones concretas para la creación de relaciones de cooperación entre los proveedores en donde se unan las fortalezas y se limen las debilidades.
	Comunicación de la RSE	Determinar si la empresa ha comunicado a sus proveedores y contratistas las acciones y directrices que tiene implementadas en RSE.	
	Verificación si se tienen implementados indicadores cualitativos y cuantitativos asociados con los temas encuestados y cuáles son.		

**Tabla 12. Aspecto: Medio ambiente. Elaboración propia en columnas 3 y 4, con adaptación de cuadro 2 del texto referencia**

	Temas	Dirigido a	Podría ampliarse a
<b>Medio Ambiente</b>	Gestión en materia ambiental	Determinar si la empresa cuenta con un sistema de gestión ambiental que garantiza el cumplimiento legal de la normatividad existente en relación con la actividad propia que se desarrolla en dicha empresa. En caso de no contar con	Desarrollo de proyectos conjuntos con otros grupos externos que vayan en beneficio de la preservación del medio ambiente.

		<p>programa de gestión ambiental, se busca determinar si por lo menos tiene claridad sobre los aspectos legales que involucra el desarrollo de la actividad económica propia de la empresa; e igualmente si tiene identificados los aspectos ambientales relacionados con el producto o servicio.</p>	
	<p>Reducción de impactos ambientales en la producción</p>	<p>Determinar si la empresa ha tomado medidas para reducción de impactos ambientales internos y externos en la producción (materias primas, mejor uso de recursos energéticos, mejoras tecnológicas de procesos, mejoras en los procesos, emisiones, vertimientos, reciclaje, disposición de residuos).</p>	<p>Disminución de la contaminación visual y auditiva de la empresa.</p>
	<p>Cuidado del entorno</p>	<p>Determinar si la empresa toma medidas de protección de los entornos o hábitats donde se desarrolla su actividad productiva.</p>	
	<p>Innovación ambiental</p>	<p>Determinar si la empresa utiliza tecnologías disponibles en el mercado que reducen el impacto del medio ambiente.  Determinar si la empresa busca opciones logísticas para distribución de los productos, que tengan un menor impacto sobre el medio ambiente.  Inversión en investigación para el desarrollo de nuevos productos o procesos que tengan un menor impacto sobre el medio ambiente y los recursos naturales.  Determinar si en la empresa</p>	

		<p>se gestionan las actividades de mantenimiento de forma que se genere el menor impacto ambiental.</p> <p>Si la empresa aplica la política de "Compra verde" (incorporación de aspectos ambientales en la decisión de compra y contratación de bienes y servicios) etiquetas ecológicas, certificaciones ambientales, propiedades de los productos.</p>	
	Comunicación	<p>Determinar si la empresa ha comunicado a sus grupos de interés las acciones que ejecuta en materia de políticas medioambientales.</p> <p>Determinar si la empresa dispone de canales de comunicación con organizaciones locales o de cualquier índole, para trabajo conjunto por la preservación del medio ambiente.</p> <p>Determinar qué tanto conocen los grupos de interés sobre las actividades que la empresa ejecuta en pro del medio ambiente.</p>	
<p>Verificación si se tienen implementados indicadores cualitativos y cuantitativos asociados con los temas encuestados y cuáles son.</p>			

La metodología propuesta por la Cámara de Valencia, establece la ejecución de los siguientes pasos con los cuales se obtiene el “diagnóstico previo”. Los pasos a ejecutar son en esencia y de manera muy resumida los siguientes:

- Reunión de información a nivel directivo: En la cual se busca sintonizar a todos los entes organizacionales con el tema del RSE y establecer claramente los compromisos que desde la gerencia se asumen para la implementación de esta política. Es vital que se tenga respuesta a la pregunta:

*¿Para qué o con qué objetivo la empresa quiere incorporar el tema de RSE?*

Atendida, comprendida e interiorizada la respuesta a esa pregunta por los diferentes órganos directivos, se asegura alineación de todos para enfocar en una misma dirección los esfuerzos que se requieren para incorporar las políticas de RSE en las políticas de crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de la empresa. La adopción y perdurabilidad de una política en RSE debe iniciar por la dirección/ quienes dirigen la empresa. Debe recordarse que como toda política de gestión empresarial debe convertirse en parte de la cultura organizacional impregnando a todos los niveles de la empresa independientemente del cargo ocupado en la estructura, donde como política perdurable en el tiempo atravesase transversalmente a todas las áreas de la empresa, como sucede hoy por hoy con calidad (ISO 9000), OSHAS, etc.

- Determinación del equipo de trabajo: Sólo hasta que el paso anterior se cumpla plenamente se debe seleccionar el grupo de trabajo que tendrá a su cargo la ejecución del diagnóstico; para ello se acudirá a las diferentes áreas de la empresa y de allí se seleccionarán los participantes. Se sugiere que este equipo de trabajo tenga una estructura mínima de un coordinador y varias personas más que serán las encargadas de realizar las entrevistas para obtener respuesta de los cuestionarios.

- Programación de las entrevistas y cronograma de desarrollo: El equipo de trabajo es quien define la programación de las entrevistas, asigna los responsables de cada tipo de cuestionario y selecciona al entrevistado más idóneo por cada tipo de tema.
- Realización de las entrevistas: Éstas se ejecutan de acuerdo con el cronograma definido.
- Elaboración del informe: Se sugiere que cada responsable de entrevista realice un informe donde se resalten las fortalezas, debilidades, posibilidad de contar con información, determinación de indicadores, etc. Es conveniente que el equipo de trabajo establezca un modelo tipo de informe acorde a las características de la empresa, de esa forma cuando se compilen todos, se tendrá un informe final compuesto por los diferentes sub informes que son presentados en un mismo formato. Existen por ejemplo empresas donde se prefiere la presentación de resultados en gráficas y tablas en lugar de mucho texto.
- Presentación del informe final a las directivas de la empresa: Ésta será tarea del coordinador del equipo donde, además de presentar las debilidades y fortalezas, podrá sugerir acciones a implementar y/o reforzar.

En el anexo del texto referencia se pueden consultar los cuestionarios que la Cámara de Valencia ha adoptado y adaptado según las condiciones y circunstancias por ellos previstas en el entorno de la sociedad española. La autora de esta monografía considera que prácticamente todos aplicarían para nuestras condiciones y empresas colombianas, y podrían adicionarse algunos de los aspectos a los que se hace referencia en la cuarta columna de las tablas 7 a la 12, presentadas en la sección 3.1 de este capítulo.

### 3.2 PLAN DE ACCIÓN

Como resultado del diagnóstico, la metodología de la Cámara de Valencia propone establecer un plan de acción que permita direccionar y/o complementar las prácticas de la empresa hacia una política de gestión en RSE, con acciones a mediano y largo plazo que finalmente lograrán orientar al cambio, a la mejora continua y a la satisfacción de las expectativas que tienen los diferentes grupos de interés identificados; para obtener esto, se plantea la ejecución de los siguientes pasos:

- Definición del objetivo general de la empresa en cuestión de RSE: Para lograr esta definición, la empresa debe responderse básicamente: ¿Hacia dónde se dirige y en qué desea convertirse en el largo plazo? Con la claridad de estas dos respuestas, puede formular sin mayor problema la “visión u objetivo general en cuanto a RSE”. Se recomienda que la redacción de esta visión, como de cualquier otra, se realice de forma clara y concisa permitiendo la fácil y rápida interiorización en la cultura organizacional.
- Determinación del equipo de trabajo: La designación de este equipo estará a cargo de las directivas de la empresa, de quienes recibirá la comunicación clara en relación con las tareas y objetivos que se han trazado en RSE. Se recomienda que este equipo esté conformado por mínimo tres miembros y uno de ellos sea el coordinador del mismo; además es importante que estas personas seleccionadas tengan la visión global de la empresa y el negocio para que con mayor efectividad puedan llevar a cabo su labor.
- Definición de los objetivos específicos y acciones asociadas: El equipo de trabajo conformado deberá construir estos objetivos específicos y las

acciones asociadas para lograrlos, basándose en el informe del diagnóstico previo. El texto referencia sugiere esta construcción apoyándose en una tabla que puede tener la siguiente forma:

Tabla 13. *Objetivos específicos y acciones asociadas. Extraída del cuadro 4*<sup>29</sup>

<b>OBJETIVO GENERAL:</b>		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Ámbito o área de trabajo relacionado</b>	<b>Acciones propuestas</b>

Adicionalmente sugiere para la identificación de los objetivos específicos, responder a los siguientes tres cuestionamientos:

- ¿Cómo se puede corregir o reforzar la empresa frente a los puntos débiles hallados en el diagnóstico previo?
  - ¿Cómo se pueden potenciar los puntos fuertes hallados?
  - ¿Están estos dos aspectos en concordancia con el objetivo general que se acaba de definir?
- 
- **Priorización de las acciones:** No es más que tomar las acciones identificadas y asignarles una prioridad de acuerdo con los recursos disponibles. Para llevar a cabo una priorización con cierto rigor metodológico, los autores del texto referencia proponen la construcción de una segunda tabla o herramienta, la cual está muy asociada a la anterior pero se le agregan cuatro columnas más, donde se califican de 1 a 5 el costo, la factibilidad y la importancia de la acción analizada, para después totalizar en cada una estos aspectos y decidir la ejecución de las mismas

<sup>29</sup> IBID, p. 40.

de acuerdo con el valor total obtenido (de mayor a menor). Esta segunda tabla tendría la siguiente forma:

Tabla 14. *Priorización de acciones. Extraída del cuadro 5*<sup>30</sup>

<b>OBJETIVO GENERAL:</b>						
Objetivo 1	Ámbito o área de trabajo relacionado	Acciones propuestas	Costo	Factibilidad	Importancia	Priorización Valor total

Se recomienda no descartar de los planes para desarrollo del RSE las acciones que obtengan un puntaje no muy alto, ya que precisamente éstas pueden ser las que mejor se ajusten a un plan de largo plazo, mientras que las de mayor puntaje son las correspondientes al corto y mediano plazo.

- Elaboración de plan de acción en RSE: Calificadas las diferentes acciones y sometidas a la aprobación por parte de las directivas de la empresa, se estructura lo que se conoce como matriz de plan de acción, donde se toman las acciones aprobadas y se le asignan responsables, recursos, cronograma y presupuesto necesario. Esta matriz queda de la siguiente forma:

Tabla 15. *Plan de acción RSE. Extraída del cuadro 6*<sup>31</sup>

<b>OBJETIVO GENERAL:</b>						
Objetivos específicos	Acciones priorizadas		Responsable	Cronograma		Presupuesto
	Título	Descripción		F. inicio	F. fin	

- Definición de indicadores de seguimiento y control: El objetivo de los indicadores no es otro que medir el avance de la ejecución del plan de acción, por ello el diseño de los mismos debe ser ajustado a la realidad de

<sup>30</sup> IBID, p. 43

<sup>31</sup> IBID, p. 45

la empresa; se recomienda nombrar un encargado de recopilar los diferentes indicadores y además es conveniente que haya responsables por los distintos indicadores. También para este seguimiento y control se propone la siguiente herramienta:

**Tabla 16. Indicadores de seguimiento y control. Extraída del cuadro 7 <sup>32</sup>**

Objetivo específ.	Acciones	Seguimiento y control							
	Título	Indicador	Cálculo	Respon- sable	Valor Meta	F. Inicio	Valor Inicio	F. Actual	V. Alcanzado

La tabla de seguimiento y control de indicadores hace parte del documento del plan de acción en RSE que debe seguir la empresa.

- Difusión y comunicación del documento de plan de acción: Como su nombre lo dice, la dirección de la empresa es la encargada de difundir el documento donde se compila el plan de acción, con los objetivos, responsabilidades, etc. Es importante que a nivel de toda la organización se perciba el compromiso en el tema desde la alta gerencia.
- Seguimiento y control al plan de acción: Se debe definir la periodicidad para hacer el seguimiento de los indicadores definidos.

En el anexo, se presentan los formatos de las encuestas e indicadores de cada aspecto a evaluar que han sido diseñadas por la Cámara de Valencia, las cuales podrían en un momento dado ser ajustadas para la empresa en particular que quiera llevar a cabo esta revisión. Igualmente se recomienda consultar completamente la bibliografía referente, pues allí podrán validarse con más detalles muchos de los aspectos acá mencionados.

---

<sup>32</sup> IBID, p. 46

### 3.3 EJEMPLO DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PRESENTADA

#### 3.3.1 Exposición del caso

Del cuaderno 1 de la Cámara de Valencia<sup>33</sup>, se ha tomado el ejemplo de la empresa Tecnicolor, la cual es perteneciente al sector químico que se dedica a la fabricación de pinturas y barnices. Cuenta con 150 empleados, y ha notado que existe falta de motivación en su personal e igualmente se ha suscitado una mayor atención por parte de consumidores y grupos ecologistas con respecto a la seguridad que ofrecen los productos en cuanto a la salud y deterioro del medio ambiente.

La dirección empresarial de Tecnicolor consideró que debía iniciar una estrategia empresarial para incorporar la visión de la Responsabilidad Social Empresarial y poder abordar estos dos aspectos. Para ello inicia la aplicación de la metodología diseñada por la Cámara de Valencia y presentada en los numerales 3.1 y 3.2 de este capítulo, de la cual pasamos a resumir los principales resultados logrados.

#### 3.3.2 El diagnóstico previo

Se recuerda en la siguiente tabla los 6 pasos a seguir para el logro de este diagnóstico ya descrito en el numeral 3.1:

**Tabla 17. Esquema de diagnóstico previo. Adaptada de la figura 2**<sup>34</sup>

<b>Paso</b>	<b>Descripción de la acción para dicho paso</b>
1	Reunión de información a nivel directivo
2	Determinación del equipo de trabajo
3	Planificación de las entrevistas y cronograma
4	Realización de las entrevistas

<sup>33</sup> IBID, p. 24

<sup>34</sup> IBID, p. 25

5	Elaboración del informe de resultados
6	Presentación del informe y los hallazgos a la Dirección de la empresa

Tomada la decisión de emprender un proyecto RSE y siguiendo los pasos establecidos en la tabla 17, se llevaron a cabo las siguientes acciones<sup>35</sup>:

- Se han definido las personas que lideraran esta primera fase del trabajo identificada como diagnóstico -previo. Este equipo estará conformado por dos personas: el responsable de calidad y medio ambiente y el responsable de recursos humanos.
- Estas dos personas fueron reunidas y se les explicó en qué iba a consistir el trabajo; se les aclaró qué es la RSE, sus objetivos y ventajas y se les dieron las guías a la luz de lo promovido por esta metodología diseñada por la Cámara de Valencia.
- La dirección empresarial reunió a los responsables de todas las áreas de la empresa para explicarles el proyecto de RSE, pues consideró necesario y conveniente que todos ellos conocieran sobre el tema en términos generales, así como los principales beneficios. De igual forma les anunció sobre la importancia de su participación en el proceso de elaboración del diagnóstico.
- Se informó oficialmente sobre quiénes serían los encargados de realizar la primera acción del proyecto, de manera que todos supieran y conocieran a quiénes debían dirigirse ante cualquier duda y para ofrecer el apoyo cuando sea requerido.

---

<sup>35</sup> IBID, p. 27

- Se distribuyó el trabajo y se planificó el cronograma de entrevistas y los métodos que se emplearían para la recolección de la información.

### **3.3.3 Resultado de las encuestas realizadas**

Concluidas las encuestas, se identificaron los puntos fuertes y los menos fuertes por parte de Tecnicolor en cuanto a la RSE, y los resultados mostraron lo siguiente<sup>36</sup>:

#### *Como Puntos fuertes.*

- La dirección empresarial es consciente de la importancia de esta estrategia y actúa en consecuencia.
- Tecnicolor ya desarrolla importantes acciones que pueden ser consideradas de RSE en las distintas áreas de trabajo analizadas, sin embargo éstas no se realizan en un marco formal y organizado.
- Tecnicolor cuenta con un sistema de gestión de calidad interno, es decir no certificado, pero que ha logrado formalizar ciertos aspectos de la gestión de la calidad, como los servicios de atención al cliente.
- La Empresa cuenta con personal capacitado para abordar los distintos temas de la RSE.
- Los procesos productivos de la Empresa han buscado incorporar innovaciones dirigidas a eliminar al máximo la toxicidad de sus productos y disminuir los niveles de contaminación al medio ambiente.

#### *Como puntos débiles*

- La Empresa no ha evaluado los riesgos y oportunidades que presenta su actividad respecto a cuestiones sociales, laborales y medioambientales.

---

<sup>36</sup> IBID, p. 29-33

- La Empresa no ha identificado de manera formal y sistemática a sus grupos de interés.
- La mayoría de procedimientos en la Empresa no se encuentran formalizados, es decir que las buenas prácticas que se realizan se hacen y transmiten de manera desordenada, a menudo verbalmente, sobre todo en lo relacionado con medio ambiente, proveedores y subcontratistas, y en menor nivel en recursos humanos.
- Dentro de esta falta de sistematización, no se cuenta con un sistema de información y seguimiento adecuado que permita a la Empresa realizar un control de las mejoras en cada una de las áreas de trabajo.
- La comunicación interna, sobre todo con el personal de fábrica, es muy limitada; el personal no participa en la gestión de la Empresa, lo que de alguna manera fomenta los malos entendidos y las tensiones entre el personal y la dirección.
- A nivel externo, la Empresa no comunica sus puntos fuertes.

### 3.3.4 Realización del plan de acción

Finalizado el diagnóstico previo tal como lo establece la metodología expuesta se pasa a formular el plan de acción siguiendo los ocho pasos que se resumen a continuación en la tabla 18.

Tabla 18. *Esquema del plan de acción. Adaptada de la figura 3*<sup>37</sup>

<b>Paso</b>	<b>Descripción de la acción para dicho paso</b>
1	Definición del objetivo general de la empresa en RSE
2	Determinación del equipo de trabajo
3	Definición de los objetivos específicos y acciones asociadas
4	Priorización de acciones
5	Elaboración del Plan de Acción en RSE
6	Definición de indicadores de seguimiento y control

<sup>37</sup> IBID, p. 38.

<b>7</b>	Difusión y comunicación del documento del plan de acción
<b>8</b>	Seguimiento y control del plan de acción

La dirección empresarial de Tecnicolor se reunió con el resultado del análisis previo, y tras intercambiar diversos puntos de vista en cuanto a lo que buscaban al incorporar RSE en la empresa, se pusieron de acuerdo y redactaron su objetivo general en los siguientes términos<sup>38</sup>:

“Construir una empresa que conviva en armonía con su entorno social, ambiental y económico, de manera que se genere un clima favorable para el desarrollo y evolución de Tecnicolor”.

Finalizada la construcción del objetivo general, la dirección empresarial pasó a definir el equipo de trabajo que tendría a su cargo la construcción del plan de acción; la metodología propuesta sugiere que dicho equipo esté conformado mínimo por tres personas claves de la empresa y con la visión global de la misma. Tras reunirse ese equipo y revisar con detenimiento el diagnóstico previo, pasaron a definir los objetivos específicos apoyándose directamente en las conclusiones con relación a sus puntos débiles y fuertes hallados, construyendo de esa manera una tabla como la que se presenta a continuación:

**Tabla 19. Resultado ejemplo – objetivos específicos. Adaptada de tabla Identificación de objetivos específicos**<sup>39</sup>

Conclusiones del diagnóstico	Objetivos específicos
La mayoría de procedimientos en la Empresa no se encuentran formalizados, es decir que las buenas prácticas que se realizan se hacen y transmiten de manera desordenada, a menudo verbalmente, sobre todo en lo relacionado con medio ambiente, proveedores y subcontratistas, y en menor nivel en recursos humanos.	Construir un sistema de gestión claro y ordenado donde se introduzcan criterios sociales, ambientales y económicos.

<sup>38</sup> IBID, p. 39.

<sup>39</sup> IBID, p. 41

La comunicación interna, especialmente con el personal de fábrica, es muy limitada; el personal no participa en la gestión de la Empresa, lo que de alguna manera fomenta los malos entendidos y las tensiones entre el personal y la dirección.	Alcanzar una participación activa del personal asegurando su compromiso con los objetivos de la Empresa.
La Empresa no ha identificado de manera formal y sistemática a sus grupos de interés, por lo que no conoce sus expectativas ni demandas.	Conocer e incorporar las expectativas de los grupos de interés a la gestión estratégica de Tecnicolor.
No se cuenta con un sistema de información adecuado que permita a la Empresa realizar un seguimiento de las mejoras en cada una de las áreas de trabajo.	Contar con un sistema de información e indicadores de resultado para la estrategia de RSE de la Empresa.
Los procesos productivos de la Empresa han buscado incorporar innovaciones dirigidas a eliminar al máximo la toxicidad de sus productos y disminuir los niveles de contaminación al medio ambiente	Iniciar una estrategia de comunicación y publicidad de los aspectos ambientales de los productos de Tecnicolor.

Después se pasó a identificar para estos objetivos específicos definidos, el ámbito o área de trabajo involucrado y las acciones que se podían proponer; un ejemplo de esto se presenta a continuación en la tabla 20:

**Tabla 20. Resultado ejemplo – Acciones asociadas. Adaptada de tabla Acciones asociadas a los objetivos planteados**<sup>40</sup>

<b>Objetivo general:</b> Construir una empresa que conviva en armonía con su entorno social, ambiental y económico, de manera que se genere un clima favorable para el desarrollo y evolución de Tecnicolor		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Ámbito de trabajo</b>	<b>Acciones propuestas</b>
1. Construir un sistema de gestión claro, ordenado, donde se introduzcan criterios sociales, ambientales y económicos.	Clientes	1. C.1. Formalizar el procedimiento de evaluación de la satisfacción del cliente.
	Recursos Humanos	1. RH.1. Formalizar el procedimiento de contratación y promoción del personal introduciendo explícitamente criterios de igualdad y no discriminación.

<sup>40</sup> IBID, p. 42.

	Recursos Humanos	1. RH.2. Elaborar un plan de formación para los empleados donde se incluyan cursos de formación relacionados con la RSE.
2. Alcanzar una participación activa del personal asegurando su compromiso con los objetivos de la empresa.	Recursos Humanos	2. RH.1. Establecer canales de comunicación sencillos y accesibles a todos los empleados donde puedan transmitirse sus sugerencias y observaciones de manera confidencial.
	Recursos Humanos	2. RH.2. Elaborar un plan de comunicación interno.
	Recursos Humanos	2. RH.3. Elaborar un plan de participación e integración del personal donde se haga énfasis en actividades no productivas (deportes, voluntariado empresarial, dinámicas grupales).
	Recursos Humanos	2. RH.4. Diseñar y realizar una encuesta de clima laboral.
3. Conocer e incorporar las expectativas de los grupos de interés a la gestión estratégica de Tecnicolor.	Dirección empresarial	3. D.1. Realizar un Análisis de los Grupos de interés.
4. Iniciar una estrategia de comunicación y publicidad de los aspectos ambientales de los productos de Tecnicolor.	Clientes	4. C.1. Desarrollar un plan de <i>marketing</i> sobre aspectos ambientales de los productos.
	Medio Ambiente	4. M.1. Analizar la posibilidad de adherirse a alguna etiqueta ecológica.
	Medio Ambiente	4. M.2. Promover innovaciones en colaboración con institutos tecnológicos o programas de subvenciones públicas.

5. Diseñar un sistema de información e indicadores de resultado para la estrategia de RSE de la Empresa.	Dirección empresarial	5. D.1. Diseñar los indicadores y el sistema de información del área de trabajo de Dirección empresarial
	Clientes	5. C.1. Diseñar los indicadores y el sistema de información del área de trabajo de clientes

Definidas las acciones, el grupo encargado prioriza estas acciones de acuerdo con aspectos como los recursos disponibles, el tiempo para ejecución, etc., asignando un puntaje de 1 a 5 y totalizando cada una de ellas, y después las de mayor puntaje obtenido continúan con el proceso, donde finalmente para el objetivo específico y las acciones propuestas se definen los responsables, fechas de inicio, finalización y presupuesto disponible para dichas acciones, tal como se muestra en las tablas 21 y 22.

Por último, el ejercicio de elaboración del plan de acción concluye con el diseño de los indicadores que permitirán monitorear el avance en las acciones definidas para el logro de los objetivos trazados. Una muestra de estos se presenta en la tabla 23.

El plan de acción debe ser comunicado a toda la organización y la forma de hacerlo estará muy definida por las características propias de la empresa, pero de cualquier manera debe ser claro que el éxito de la implementación y adopción de RSE en la política empresarial depende de qué tan efectiva sea esta comunicación y participación final de todos y cada uno de los empleados.

Como se observará en las tablas 21 a 23, el seguimiento de cada uno de los pasos sugeridos lleva al producto definido; nuevamente se resalta que siendo esta una metodología propuesta, pueden hacerse las adaptaciones que a bien se

consideren pertinentes dependiendo del entorno del país donde se está ubicado, y al ser una guía está en continuo mejoramiento y proceso de ajuste.

**Tabla 21. Resultado ejemplo – Priorización de acciones. Adaptada de tabla Extracto de la priorización de acciones <sup>41</sup>**

<b>Objetivo general:</b> Construir una empresa que conviva en armonía con su entorno social, ambiental y económico, de manera que se genere un clima favorable para el desarrollo y evolución de Tecnicolor						
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Ámbito de trabajo</b>	<b>Acciones propuestas</b>	<b>Criterios (valoración de 1 a 5)</b>			
			<b>Costo</b>	<b>Facilidad</b>	<b>Importancia</b>	<b>Valor total</b>
2. Alcanzar una participación activa del personal asegurando su compromiso con los objetivos de la empresa	Recursos humanos	2. RH.1. Establecer canales de comunicación sencillos y accesibles a todos los empleados donde puedan transmitirse sus sugerencias y observaciones de manera confidencial.	5	5	5	15
	Recursos humanos	2. RH.2. Elaborar un plan de comunicación interno.	3	4	3	10
	Recursos humanos	2. RH.3. Elaborar un plan de participación e integración del personal donde se haga énfasis en actividades no productivas (deportes,	3	3	3	9

<sup>41</sup> IBID, p. 44

		voluntariado empresarial, dinámicas grupales).				
	Recursos humanos	2. RH.4. Diseñar y realizar una encuesta de clima laboral.	2	3	3	8

**Tabla 22. Resultado ejemplo – Plan de acción. Adaptada de tabla Extracto del plan de acción en RSE <sup>42</sup>**

<b>Objetivo general:</b> Construir una empresa que conviva en armonía con su entorno social, ambiental y económico, de manera que se genere un clima favorable para el desarrollo y evolución de Tecnicolor							
Objetivos específicos	Acciones priorizadas			Responsable	Priorización		Presupuesto
	Código	Título	Descripción		Fecha inicio	Fecha fin	
2. Alcanzar una participación activa del personal asegurando su compromiso con los objetivos de la empresa	2.RH.1	Establecer canales de comunicación sencillos y accesibles a todos los empleados donde puedan transmitirse sus	-Instalación de un buzón de sugerencias y una cuenta de correo electrónico. -Definición de un encargado en RRHH que atenderá y resolverá las quejas y sugerencias de los empleados y llevará	Responsable de RRHH	01-Feb	15-Feb	500 €

<sup>42</sup> IBID, p. 45

		sugerencias y observaciones de manera confidencial.	un registro de éstas. -Realización de una campaña de información al personal sobre estos canales de comunicación.				
	2.RH.2	Elaborar un plan de comunicación interno.	Elaboración de un documento que establezca el plan de comunicación de la empresa para este año.	Consultor externo	01-Ene	01-Feb	1.500 €

**Tabla 23. Resultado ejemplo – Indicadores. Adaptada de tabla Indicadores de seguimiento y control del plan de acción en RSE <sup>43</sup>**

Objetivos específicos	Acciones		Seguimiento y Control								
	Código	Título	Indicador	Forma de cálculo	Responsable	Valor meta	Fecha inicio	Valor inicio	Fecha actual	Valor alcanzado	Grado de consecución
2. Alcanzar una participación activa del personal asegurando su	2.RH.1	Canales de comunicación	Tres tareas culminadas	SUMA (%avance de las 3 tareas)	Responsable de RRHH	100%	1-Feb	0%	31-Mar	100%	100%
	2.RH.2	Plan de comunicación interno	Documento entregado	Efectuada comunicación del plan al personal	Consultor externo	1	1-Ene	0	31-Mar	0	0

<sup>43</sup> IBID, p. 47

compromiso con los objetivos de la empresa											
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

#### **4. PROPUESTAS A INCORPORAR**

La medición de diversos parámetros y la asignación de un puntaje por el grado de cumplimiento de los mismos, puede convertirse en un instrumento valioso para motivar a las empresas a subir dicho puntaje. No debemos olvidar que aunque existen motivos nobles y muy profundos que están orientando a las personas hacia la búsqueda de la sostenibilidad del planeta y de la vida misma, la naturaleza o instinto humano es muy competitivo y surge entonces el deseo de superar metas internas o externas, lo cual se convierte en un poderoso detonante para la acción. Por ello a los indicadores actualmente definidos y muy bien trabajados se le podrían incorporar otros elementos como:

1. El cumplimiento, o más bien seguimiento de los indicadores, debería suponer un puntaje proporcional a la aplicación de los mismos, dependiendo de la naturaleza de la empresa y la razón de ser del negocio. Esto porque, tal como se analizó en el capítulo dos para las ocho empresas seleccionadas, se aplican los indicadores definidos para los diferentes aspectos pero no se asigna una puntuación final que permita ubicar la empresa en un rango de cumplimiento, como sí sucede por ejemplo cuando evalúa el Consejo de Seguridad Colombiano.
2. Debería tenerse una medición y seguimiento al pago oportuno y dentro de las fechas regulatorias establecidas por el país, para el pago de los aportes parafiscales, salarios y remuneraciones. Esto debido a que el aspecto de relaciones laborales y éticas en donde se hace hincapié a los beneficios y buenas relaciones de la empresa para con los empleados no aborda este indicador, posiblemente por el origen que tiene la RSE en países europeos donde se dan por descontado esas obligaciones de los empleadores para con sus empleados, pero lamentablemente en nuestro país se vive una realidad

diferente y se ha dado el caso de empresas que cuando tienen problemas de flujo de caja empiezan incumpliendo el pago de estas obligaciones; no son pocas las veces donde un empleado ha tratado de conseguir atención médica urgente y se ha encontrado con que se encuentra en mora el pago de sus aportes.

Pensando en esto, podría establecerse un indicador mensual de la fecha efectiva de pago con relación a la fecha establecida por ley; y para el indicador anual realizar el cociente entre el número de meses donde el indicador fue igual a 1 con respecto a 12 meses.

Considerando las implicaciones de fondo que tiene el pago oportuno o no de las prestaciones sociales a los empleados, este indicador debería exigirse siempre en el 100%. Y atendiendo lo propuesto en el punto 1, se asignaría un puntaje dependiendo del rango del resultado obtenido.

- 3. El valor justo del servicio o producto:** Determinar este punto de “justicia” con un equilibrio entre lo determinado por el mercado de los competidores y lo percibido por los clientes. Aunque es complejo contar con la variable real de los clientes es imposible pensar en no tenerlos en cuenta, pues puede darse el caso en donde los gremios se unen y establecen posiciones de mercado dominantes, estableciendo los precios así estén elevados, sin dejarle más opción al usuario que pagar por dicho servicio o producto, porque igual el precio es completamente similar independientemente de a quién se compre.

Por ello podría pensarse en el cálculo de un precio referente asignado por el ente de vigilancia asociado al gremio al cual pertenece la empresa, teniendo precaución de que el ente de vigilancia cuente con los mecanismos que permitan la opinión y participación inteligente (con argumentos técnicos y económicos) de los clientes o usuarios. Contando con el precio referente, se

realiza la proporcionalidad de cuánto se aleja el precio real de la empresa analizada con respecto al precio referente.

Si el referente fue asignado correctamente, una desviación aceptable no podría superar el 5%; y nuevamente siendo consecuente con lo propuesto en 1, se asignaría un puntaje dependiendo del rango en que se ubique el resultado obtenido.

4. La clara identificación de los aspectos que generan motivación entre la gente dependiendo de la cultura e idiosincrasia permitiría a las empresas generar espacios y situaciones que lleven precisamente a la motivación colectiva de sus empleados.

La motivación de los empleados debería contar con una medición periódica e independiente de la evaluación de clima organizacional, pues aunque las metodologías empleadas para medición de clima pueden ser muy buenas, los resultados que a través de estas encuestas se realizan facilitan el camuflaje de aspectos tan puntuales como éste, y al final todo queda reducido a una cifra global que no permite concluir por separado.

Un mecanismo que permita periódicamente medir la motivación de la gente deberá basarse en la confidencial, de tal forma que se facilite realmente la expresión abierta de todos. Obviamente deberá diseñarse un mecanismo que filtre para dejar por fuera de las mediciones a aquellas personas a quienes todo les parece poco o malo, pues lamentablemente ese tipo de personajes no faltan en las empresas latinas, donde por idiosincrasia se cree que los empleadores deben suplir “todas” las necesidades de sus empleados; donde apenas desde hace muy pocos años se está comprendiendo que empleados y empleadores forman un único bando que busca la sostenibilidad de la empresa

en el tiempo. En concordancia con el numeral 1, el resultado de esta medición se ubicaría en un rango por el cual se asignaría un puntaje.

5. Siendo las familias de los empleados uno de los grupos internos que mayor impacto tienen por las acciones directas e indirectas de las empresas, igualmente debería desarrollarse un mecanismo que permitiera medir la percepción de este grupo con respecto al papel que desempeña la empresa en el bienestar de todos los integrantes de las familias; más aún, las familias deberían ser clasificadas como un grupo de interés que se impacta e impacta a las empresas. Debe ser claro para la dirección empresarial que cuando el grupo familiar del empleado tiene bienestar social, económico y emocional lo normal es que esto repercuta directa y proporcionalmente en el rendimiento del empleado. La percepción de este nuevo grupo de interés debería llevarse a valoraciones cuantitativas que permitan asignar un puntaje.
6. Similar mecanismo debería ser aplicado para el grupo externo de las comunidades afectadas directamente por la labor de las empresas. En la actualidad se realizan encuestas cualitativas de satisfacción y percepción, pero los resultados no se llevan a números que permitan llegar a un puntaje.
7. La colaboración, apoyo y gestión de las empresas por el desarrollo económico y social de los proveedores y contratistas que hacen parte de su cadena de valor, debería ser cuantificado y de nuevo obtenerse un puntaje final de acuerdo con el rango donde se ubique.
8. La participación de la empresa en foros, comités, grupos sectoriales y demás iniciativas nacionales, regionales e internacionales en pro de las buenas prácticas para el logro del desarrollo sostenible del planeta, debería asociarse con una calificación que permita lograr de nuevo un puntaje. Compartir aprendizajes y experiencias con otros, puede lograr la sinergia suficiente para

la creación de redes globales que unidas por la misma causa colaboran y apoyan a otras empresas que incursionan en la iniciativa RSE.

9. Podría asignarse a la empresa una calificación netamente asociada a la percepción que los públicos internos y externos dan a la marca. No se puede olvidar que la recordación positiva o negativa que los demás tienen de la empresa es lo que en un momento dado permite a los usuarios decidirse por demandar los productos o servicios de una empresa determinada.

Finalizando esta evaluación, se obtendría un valor total de la suma de los puntajes logrados en todos y cada uno de los indicadores o aspectos. Con este resultado habría dos caminos a seguir: en el primero de ellos tratar año tras año de superar el puntaje del anterior, y en el segundo formalizar valores referentes por tipo de empresas y sectores económicos donde se definan las puntuaciones que se quieren obtener. Cualquiera que sea el camino a seguir se acude, como se anunció al inicio de este capítulo, a ese instinto de competencia que normalmente todos los seres humanos tienen.

Ese ejercicio que inicialmente comienza como la superación y cumplimiento de unas metas, con el tiempo se esperaría fuera interiorizado y se convirtiera en una práctica empresarial y personal, logrando que el cambio de actitudes y acciones para el logro de la sostenibilidad sea auténtico, de largo plazo e incorporado completamente en la cultura social.

10. Ahora bien: buscando medir el impacto en la sostenibilidad de la empresa cuando decide incorporar estas buenas prácticas, una forma de monitorear si hay un aporte efectivo o no, podría definirse como la relación entre la calificación que obtiene la empresa descrita en el ítem anterior y su rendimiento económico en el mismo periodo evaluado. Y también comparar estos resultados entre un año y otro.

Los aspectos propuestos aplicarían tanto para las grandes empresas que manejan la metodología GRI, como para las pequeñas en donde se presentó una metodología simplificada para lograr la incorporación o refuerzo de RSE.

## CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

- Como en toda acción o gestión en las empresas que pretendan la gestación de cambios culturales sostenidos en el tiempo, es absolutamente determinante el compromiso desde los altos cargos directivos; sin el convencimiento de ellos de la importancia y sin la visión global de hacia dónde se dirige la empresa con estas acciones, los empleados no entenderán ni compartirán las metas y planes de acción, como bien lo declara la Cámara de Comercio de Valencia<sup>44</sup>:

El comportamiento de la Dirección empresarial debe orientarse a conseguir la motivación de todas las personas que integran la empresa de modo que todos participen en la consecución de la excelencia en la gestión. Las personas que integran la empresa se deben identificar con la misión, visión y los valores.

- Otra de las formas para que las buenas prácticas en RSE se incorporen en la cultura de las empresas y permitan ver los frutos en la sostenibilidad de la misma, es tratando de llevarlas a la estrategia empresarial, que ellas se vean reflejadas explícita o implícitamente en las declaraciones de misión, visión, valores corporativos.
- Los empleados de las empresas son quizás el recurso más importante de las empresas, pues sin su compromiso para con los objetivos y planes de desarrollo de las mismas es prácticamente imposible lograr una empresa que continuamente mejora y reajusta sus procesos y métodos gracias a la experiencia y visión de sus empleados. Por ello, tal como lo dice la misma Cámara de Valencia<sup>45</sup>, la forma como se gestiona ese capital humano es una tarea importante y delicada en las organizaciones, pues de esto depende en

---

<sup>44</sup> Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, Op. Cit., p. 52

<sup>45</sup> IBID, p. 71

gran medida la confianza que los empleados tengan de sus compañeros, sus directivos y en general de la empresa.

E igualmente, y en virtud de lo fundamental que es el recurso humano, las empresas deben tratar siempre a las personas que en ellas laboran con dignidad, respeto, honestidad, transparencia, sensibilidad, igualdad, fomentando la conciliación de la vida laboral y personal, el diálogo, así como la máxima compatibilización de los objetivos de la empresa con los de desarrollo individual y profesional de cada individuo.

Personalmente, y por la vivencia que la autora de este trabajo de grado ha tenido a lo largo de sus años laborales, he notado que en algunas oportunidades las enfermedades o dolencias de los empleados pueden presentarse como una manifestación del organismo por el rechazo inconsciente de situaciones que se quieren evitar en el lugar de trabajo, por lo tanto las empresas deberían hacer un análisis más profundo a estas casuísticas, ya que actualmente dicho análisis se queda sólo en el registro del nombre muy general del motivo de la ausencia y no se entra a analizar o profundizar para solucionar.

- Una empresa que se piensa y se dice socialmente responsable debe serlo en principio desde su interior: su primera responsabilidad social es hacia sus colaboradores, ya que son ellos quienes finalmente hacen posible el negocio. Se queda sin credibilidad alguna ante los públicos externos una organización que en su interior no es justa ni equitativa con los salarios, no respeta a los empleados, tiene tratos discriminatorios para ascensos y promociones, no apoya el desarrollo personal y profesional de su gente<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> (Citada: 25 ene. 2012). [http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que\\_es\\_RSE.pdf](http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf)

- Para una empresa con interés en la gestión ética y social, uno de los primeros pasos que debe abordar se orienta hacia la clara identificación de sus grupos de interés, pues sin esta información no puede emprender las acciones efectivas para la mitigación y reducción de su impacto en dichos grupos y, tal como lo argumenta la Cámara de Valencia<sup>47</sup>, la empresa socialmente responsable debe ser consciente del impacto que tiene y buscar mecanismos ágiles con sus grupos de interés.

---

<sup>47</sup> IBID, p. 91

## GLOSARIO

A continuación se presenta un serie de términos con su respectivo significado, buscando ofrecer un poco más de claridad a los lectores. En su gran mayoría se listan términos usados a lo largo de los diferentes capítulos y anexo; pero también existen algunos que aunque no son mencionados directamente sí lo son en las bibliografías referentes, y teniendo en cuenta que pueden servir para complementar y ofrecer mayor contexto de los temas abordados, se han incluido. La fuente del significado para los términos presentados fue el texto de la Cámara de Comercio de Valencia <sup>48</sup>.

### **Activo Intangible**

Es todo aquello que aporta valor a la empresa y no tiene un soporte material. Afecta generalmente a las conductas y es susceptible de ser gestionado. Por ejemplo, la marca, la imagen, la reputación.

### **Activo tangible**

Se refiere a los activos financieros recogidos en los balances contables de las empresas.

### **Biodiversidad**

Es la variedad total de vida existente. Incluye a todos los seres, especies y ecosistemas y a los procesos ecológicos en los que toma parte. También puede definirse como la variedad en la forma de organizarse la vida.

---

<sup>48</sup> Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, Op. Cit., p. 126-138

### **Calidad de Vida**

Dinámica de las actividades profesionales, familiares y culturales de una persona o grupos de personas, que permite mantener o aumentar el bienestar físico, emocional y de interrelación.

### **Cadena de valor**

Hace referencia a los procesos o actividades de una empresa que contribuyen a la creación de valor a lo largo del ciclo de vida de un producto. Afecta a diferentes colectivos o comunidades relacionados con la empresa como son: proveedores, personal propio y clientes.

### **Capital humano**

Conjunto de recursos humanos que tiene una empresa o institución económica. La mejora del capital humano va de la mano con el aumento en el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica.

### **Capital social**

Conjunto de valores y expectativas comunes de una comunidad determinada. Es una condición previa para la cooperación y la organización de actividades humanas, incluidos los negocios. El capital social puede transformarse, consumirse o reponerse, igual que el capital financiero.

### **Consumo responsable**

Actitud de los consumidores a la hora de elegir un producto, incorporando consideraciones sociales, medioambientales o de tipo ético en los procesos de selección de productos y marcas. Este factor presiona a las empresas para que adopten prácticas de RSE.

## **Derechos Humanos**

Los derechos humanos se basan en el reconocimiento de que la dignidad intrínseca y la igualdad y la inalienabilidad de los derechos de todos los miembros de la familia humana constituyen el fundamento de la libertad, la justicia y la paz en el mundo.

## **Desarrollo sostenible**

Proceso de desarrollo por el cual se satisfacen las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.

## **Eco-Eficiencia**

Es el resultado alcanzado por el reparto de bienes y servicios competitivos que satisface las necesidades humanas y aportan calidad de vida, a la vez que reducen progresivamente el impacto ecológico y la intensidad de recursos a lo largo de un ciclo vital.

## **Eco-Innovación**

Cualquier forma de innovación que suponga progreso significativo y demostrable hacia la meta del desarrollo sostenible. Ejemplos de eco-innovación son el uso más eficaz y responsable de los recursos, reducción de emisiones y vertidos, etc.

## **Ética empresarial**

La ética empresarial ayuda a forjar el carácter de la empresa, su manera de ser. En este sentido es uno de los pilares fundamentales de la cultura de la empresa, y representa la apuesta de la organización por unos valores corporativos que orientan la actuación y la toma de decisiones de la empresa.

## **Grupos de interés o *Stakeholders***

Partes interesadas con las que interactúa normalmente la entidad informante en el ejercicio de su actividad.

## **Global Reporting Initiative - GRI**

Es una institución independiente que reúne miembros de diferentes grupos de interés. Asume como misión desarrollar y difundir guías para la elaboración de memorias de sostenibilidad (Sustainability Reporting Guidelines) aplicables a nivel mundial. Se constituyó en 1997 por iniciativa conjunta de dos organizaciones no gubernamentales, CEBES (Coalition of Environmentally Responsible Economies) y PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente). También se conoce como una iniciativa en la que participan diversos grupos de interés con el objetivo de desarrollar y divulgar la Guía de Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, con la intención de poder ser aplicada de forma global por compañías de todo tipo.

## **ISO 9001**

Es una norma internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad cuando una organización:

- Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.
- Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de una mejora continua y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.

## **ISO 14001**

Es una norma internacional que especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión medioambiental y que permite a la empresa contar con una

mejor gestión de los impactos medioambientales de su actividad, cumplir con los requisitos legales y facilitar la consecución de objetivos medioambientales.

### **Indicador**

Son medidas que sintetizan situaciones importantes de las cuales interesa conocer su evolución en el tiempo. Se construyen a partir de información disponible para responder a preguntas determinadas, formuladas en un contexto específico. Según el tipo de información pueden ser cuantitativos, cuando sus variables pueden expresarse numéricamente, o cualitativos, cuando sus variables no se pueden expresar numéricamente por lo que se concretan en valoraciones definidas de una situación determinada.

### **OHSAS 18001**

Sistema de Gestión de Riesgos en materia de Higiene y Seguridad en el Trabajo cuyo objetivo es eliminar o minimizar los riesgos derivados de la actividad de la empresa para los empleados y otras partes interesadas.

### **Pacto Mundial de las Naciones Unidas**

Pacto Mundial de las Naciones Unidas (PMNU) o Global Compact es una iniciativa de compromiso ético promovida por la ONU destinada a que las entidades de todos los países acojan como parte integral de su estrategia y de sus operaciones diez principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

### **Responsabilidad Social Empresarial - RSE**

Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus grupos de interés.

## **Sostenibilidad**

Expresión del impacto de la actividad de la empresa en la triple dimensión económica, social y medioambiental o triple cuenta de resultados. Compromiso con el modelo de desarrollo sostenible, el cual se puede alcanzar por medio de la responsabilidad social empresarial. Capacidad o cualidad para alcanzar el desarrollo sostenible.

## **Triple cuenta de resultados**

Idea de que el funcionamiento general de una empresa debería evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el capital social.

## BIBLIOGRAFÍA

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia. *Cuadernos de trabajo de responsabilidad social empresarial para PYME Cuaderno 1: Diagnóstico previo y plan de acción en RSE*. Valencia, España, p.140

(Citada: 16 ene. 2012).

[http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu\\_id=16](http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu_id=16)

(Citada: 25 ene. 2012).

[http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que\\_es\\_RSE.pdf](http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf)

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA y TURISMO. *Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá: 2009. (Citada: agosto 23 de 2011)  
<http://www.jccconta.gov.co/conferencia2009/responsabilidadsocial.pdf>.

FRIEDMAN, Thomas. *La Tierra es plana: Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. Cuarta ed. Bogotá: Planeta, 2009. 495p.

GUTIERREZ, Daniel. *La construcción de indicadores como problema epistemológico*. Cinta de Moebio; mar2009, Issue 34, p16-36, 21p.

INFORME EPM 2009. (Citada: agosto 22 2011). [www.epm.com.co](http://www.epm.com.co)

INFORME ANUAL FABRICATO 2006. (Citada: agosto 22 2011). [www.fabricato.com](http://www.fabricato.com)

INFORME DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL ISAGEN 2009. (Citada: mayo 04 2011). [www.isagen.com.co](http://www.isagen.com.co)

INFORME DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ISA 2008. (Citada: mayo 04 2011). [www.isa.com.co](http://www.isa.com.co).

INFORME DE SOSTENIBILIDAD AL CAMPO 2009. (Citada: agosto 22 2011). [www.alcampo.es](http://www.alcampo.es)

INFORME DE SOSTENIBILIDAD ARGOS 2010. (Citada: agosto 22 2011).  
[www.argos.co](http://www.argos.co)

INFORME DE SOSTENIBILIDAD ECOPEPETROL 2009. (Citada: noviembre 15 2011). [www.ecopetrol.com.co](http://www.ecopetrol.com.co)

INFORME DE SOSTENIBILIDAD SODIMAC 2007. (Citada: mayo 04 2011).  
[www.sodimac.com](http://www.sodimac.com)

INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TÉCNICAS. UNIT- ISO 26000:2010. Montevideo: ICONTEC INTERNACIONAL, 2008. 120p.

JARRIN, Adolfo. *Cultura organizacional y reinserción empresarial: de la ciencia a la conciencia*. Signo y Pensamiento, 7/1/2007, Vol. 26 Issue 51, p161-167, 7p, 1 Illustration.

MUÑOZ MACHADO, Andrés. *Sobre un próximo centenario. La obra de F. W. TAYLOR*. DYNA - Ingeniería e Industria; jun. 2010, Vol. 85 Issue 5, p385-391, 7p, 1 Color Photograph, 1 Black and White Photograph, 1 Diagram.

ORS PALENCIA-LEFLER, Manuel. *Comunicación corporativa: Memoria Anual versus Balance Social*. Revista de Estudios de Comunicación, May2008, Vol. 13 Issue 24, p363-384, 22p.

Publicación del Grupo Corona. *Responsabilidad social corporativa como estrategia de negocio*. Cátedra Corona; 2004, Issue 10, preceding p1-50, 55p.

**ANEXO: MODELOS DE ENCUESTAS EN EL ASPECTO  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

---

## ASPECTO: DIRECCIÓN EMPRESARIAL

### Grupos de interés

1. ¿La empresa ha identificado sus grupos de interés y los ha priorizado en función de su relevancia para la organización?

Sí

No

En parte

Observaciones:

Comentarios: Se entiende por grupos de interés a aquellos grupos que afectan o son afectados por la organización y sus actividades, por ejemplo: asociaciones sindicales, asociación de consumidores, asociación de empresarios del sector, administración, inversores, ONG, empleados, clientes, proveedores, accionistas, etc.

Recomendaciones:

2. ¿La dirección empresarial se involucra activamente en las relaciones con los grupos de interés y se integran las necesidades y expectativas de estos en los sistemas de gestión de la organización?

Sí

No

En parte

Observaciones:

Recomendaciones:

---

### Responsabilidades legales

3. ¿La empresa ha identificado de forma sistemática sus responsabilidades legales en materia económica, social y ambiental, garantizando su cumplimiento?



Materia	Sí	No	Observaciones
Económica / Financiera			
Obligaciones fiscales			
Prevención de Riesgos Laborales			
Contratación y gestión de Personal			
Medio Ambiente			
Competencia desleal / Propiedad industrial			
Responsabilidad de Producto			
Otros (especificar)			

Observaciones:

Recomendaciones:

## Situación de la RSE en la organización

4. ¿Cuáles de los siguientes pasos para la implementación de la RSE ha cumplido su empresa?

Materia	Sí	No	En parte	Observaciones
Definición de la posición de la organización respecto a la RSE (1)				
Formulación de una Política y Estrategia en RSE (2)				
Comunicación de la posición y Política en RSE				
Asignación de recursos adecuados para la implementación de la RSE (3)				
Elaboración de instrumentos o medios para la implantación de la RSE (4)				

### Comentarios:

- (1) La posición puede concretarse, por ejemplo, en el fin social, en la misión de la empresa, en su marca, en sus valores corporativos, etc.
- (2) Esta estrategia debe establecer los objetivos y metas de la empresa.
- (3) Ejemplos de posibles recursos necesarios: personas responsables, documento de funciones y responsabilidades, sistemas de evaluación y reporte, dotación presupuestaria, etc.
- (4) Ejemplos de medios o instrumentos para la implantación de la RSE: Códigos de Conducta, Comité de Ética, Comité de Gestión de la RSE, auditorías internas y certificaciones o auditorías externas en RSE.

### Observaciones:

### Recomendaciones:

## Políticas empresariales y Sistemas de Gestión

5. ¿Cuenta su empresa con algún sistema / política / práctica o certificación de los siguientes aspectos? (en caso de que se marque "En vía de" marcar además con una X alguna de las casillas de "Implantado" o "Certificado", según sea el caso)

Sistema de Gestión	Implantado	Certificado	En vía de	Observaciones
<b>CALIDAD</b>				
ISO 9001				
EFQM				
Otros (especificar)				
<b>MEDIO AMBIENTE</b>				
ISO 14001				
EMAS				
Otros (especificar)				
<b>PREVENCION DE RIESGOS LABORALES</b>				
OHSAS				
Otros (especificar)				
<b>OTROS</b>				
Ética en materia de publicidad				
Ética en las compras				
Política Anticorrupción				
Respeto a la competencia				
Otros (especificar)				

Observaciones:

Recomendaciones:

---

6. ¿Se ha adherido su empresa a algún estándar nacional o internacional de RSE (por ejemplo el Pacto Mundial de la ONU)?

Sí

No

Observaciones:

Recomendaciones:

---

## Buen Gobierno

7. ¿Qué órganos de gobierno y dirección existen en su empresa? ¿Cómo están compuestos estos órganos de gobierno?

Órgano de Gobierno	Composición

Observaciones:

Recomendaciones:

---

8. ¿Existe un estatuto del consejero y reglamento de los órganos de gobierno que regulen la elección, composición, funcionamiento, políticas de remuneración y establezcan los criterios de independencia exigibles?

Sí

No

En parte



Comentarios: En caso de empresa familiar, evaluar la existencia de un Consejo y Asamblea de Familia, así como de un protocolo familiar que recoja los principios y normas de funcionamiento y establezca la incompatibilidad con responsabilidades ejecutivas y pertenencia a órganos de administración.

Observaciones:

Recomendaciones:

---

## Comunicación de la RSE

9. ¿Ha establecido con los grupos de interés canales de comunicación para la consideración/evaluación de sus percepciones, expectativas, sugerencias y temas relevantes en los que está involucrada su empresa?

Materia	Sí	No	Mecanismos de diálogo principales
Clientes			
Proveedores y Subcontratistas			
Empleados			
<b>Entorno Social y Ambiental</b>			
Organizaciones Sociales			
Organizaciones Ambientales			
Medios de Comunicación			
<b>Administraciones Públicas</b>			
Consejerías			
Ayuntamientos			
<b>Otros</b>			
Entidades Financieras			
Competencia			

Observaciones:

Recomendaciones:

10. ¿Proporciona periódicamente información pública accesible, clara, completa y veraz sobre el funcionamiento de la empresa en términos económicos, sociales y medioambientales a sus grupos de interés?

Materia	Sí	No	Observaciones
Económica / Financiera			
Obligaciones fiscales			
Prevención de Riesgos Laborales			
Contratación y gestión de personal			
Medio Ambiente			
Competencia desleal / Propiedad industrial			
Responsabilidad de Producto			
Otros (especificar)			

Comentarios: Esta información se puede difundir a través de una página web, de memorias de sostenibilidad, etc.

Observaciones:

Recomendaciones:

### INDICADORES CUANTITATIVOS

N	INDICADOR	CÁLCULO	UNIDAD	VALOR
DE-C.1	Presupuesto RSE	Gasto destinado a acciones de la RSE (euros) / Facturación anual (euros)	%	
DE-C.2	Cumplimiento normativo	Coste total de multas o sanciones derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones (euros) / Facturación anual (euros)	%	
DE-C.3	Participación de trabajadores (as) en el beneficio anual	Beneficios repartidos entre los trabajadores(as) (euros) / Beneficio anual	%	

### INDICADORES CUALITATIVOS

N	INDICADOR	SÍ	NO	OBSERVACIONES
DE-D.1	Política de Gestión Ética y Socialmente Responsable			
DE-D.2	Estrategia en RSE			
DE-D.3	Código de Conducta o Código Ético			
DE-D.4	Principios o estándares internacionales suscritos			
DE-D.5	Política Anticorrupción			
DE-D.6	Política ética con la competencia			
DE-D.7	Política ética en materia de publicidad			
DE-D.8	Política de compras o código ético con proveedores y subcontratistas			
DE-D.9	Política medioambiental			
DE-D.10	Política social de mecenazgo			