



Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Constructora y Consultora DA VINCI

Tulio Mauricio Abril Veloza

Universidad EAN
Facultad de administración
Programa Maestría en administración de empresas
Bogotá, Colombia
2021

Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Constructora y Consultora DA VINCI

Tulio Mauricio Abril Veloza

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Maestría en administración de empresas

Director (a):

Héctor Manuel Serna Dimas, PhD

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad Administración

Programa Maestría en administración de empresas

Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 12-oct-2021

A mis padres, esposa e hijas, de cada uno de ellos he aprendido muchísimo, gracias a ellos soy lo que soy, estoy en donde estoy y hago todo por ellas.

Si una persona es perseverante, aunque sea dura de entendimiento, se hará inteligente; y aunque sea débil, se transformará en fuerte.

Leonardo Da Vinci

Agradecimientos

Sin la estructuración y lineamientos iniciales impartidos por el profesor Nelson Antonio Moreno Monsalve tutor del anteproyecto de grado, más la asesoría y aportes para la consolidación del trabajo de grado, por parte del profesor Héctor Manuel Serna Dimas, director de grado, no hubiera sido posible lograr culminar con éxito este valioso documento, que espero sirva de guía a muchos emprendedores que desean incorporar en sus empresas modelos de responsabilidad social y ambiental, mil gracias a los dos profesores.

Resumen

El presente informe trata el trabajo de grado en la modalidad de Trabajo Dirigido para el programa de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad EAN.

El trabajo está enfocado para la empresa CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DA VINCI SAS, cuyo objetivo es diseñar un modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) apropiado para implementarlo en la empresa. Los elementos principales del informe se centran en identificar el problema, la oportunidad de estos programas, los objetivos, la justificación, la viabilidad, el marco institucional de la empresa, el marco teórico, el marco metodológico, el diagnóstico organizacional, el plan de intervención, las recomendaciones y conclusiones.

Palabras clave: Responsabilidad social empresarial (RSE), partes interesadas (*stakeholders*), sostenibilidad empresarial, responsabilidad corporativa, sostenibilidad ambiental, diagnóstico empresarial.

Abstract

This report presents the degree thesis in the Directed Work modality for the Master's in Business Administration program at EAN University.

This study based on the company CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DA VINCI SAS, whose target is to design and implement a model of Corporate Social Responsibility appropriate to the company. The main elements of the report focus a diagnosis of Constructora y Consultora Da Vinci in terms of its capacity to implement CSR in the business operation. The thesis proceeds with an organizational diagnosis, an intervention plan, and some recommendations and conclusions.

Key words: Corporate Social Responsibility (CSR), stakeholders, business sustainability, corporate responsibility, environmental sustainability, business diagnosis.

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	6
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE TABLAS	11
1. INTRODUCCIÓN	12
1.1. ANTECEDENTES	12
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	15
2. OBJETIVOS	16
2.1. OBJETIVO GENERAL	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. MARCO DE REFERENCIA	18
4.1. DEFINICIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL - RSE	18
4.2. ÉTICA EMPRESARIAL	25
4.3. DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL – RSE	27
4.4. MODELO DE GESTIÓN DESDE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL – RSE	31
4.5. FASES PARA CONSTRUIR EL PLAN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL - RSE	34
4.6. CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO	37
5. MARCO INSTITUCIONAL	38
5.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	38
5.2. REFERENTES ESTRATÉGICOS	39
5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40

5.4.	SERVICIOS	43
5.5.	ANÁLISIS DEL SECTOR	43
6.1.	ANÁLISIS EXTERNO	48
6.2.	ANÁLISIS INTEGRADOR	49
6.3.	ANÁLISIS INTERNO	50
6.4.	CONTRIBUCIONES ORIGINALES ESPERADAS	56
6.5.	MODELO DE RSE ESPERADO PARA LA EMPRESA DA VINCI.	58
6.6.	CRONOGRAMA	60
7.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	60
7.1.	ANÁLISIS EXTERNO PESTEL	61
7.2.	ANÁLISIS DOFA	63
7.3.	ANÁLISIS INTERNO	64
7.4.	ANÁLISIS DE DATOS	67
8.	PLAN DE INTERVENCIÓN	69
8.1.	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ACCIONES ASOCIADAS	71
8.2.	PRIORIZACIÓN DE ACCIONES A REALIZAR EN EL MEDIANO PLAZO	75
8.3.	ELABORACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN	84
8.4.	DISEÑO DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	95
8.5.	CRONOGRAMA PLAN DE INTERVENCIÓN	97
8.6.	PRESUPUESTO PLAN DE INTERVENCIÓN	98
8.7.	DEFINICIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	98
	OBJETIVOS	98
9.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	103
9.1.	RECOMENDACIONES	103
9.2.	CONCLUSIONES	103
10.	REFERENCIAS	107

Lista de figuras

Ilustración 1, Árbol de problemas.....	15
Ilustración 2, Contexto actual de las organizaciones	20
Ilustración 3, Organización y sociedad.....	24
Ilustración 4, mapa conceptual RSE	25
Ilustración 5, Triple cuenta de resultados	28
Ilustración 6, Modelo de gestión integrado RSE	32
Ilustración 7, Plan de responsabilidad social empresarial	34
Ilustración 8, Estrategias del plan de RSE	35
Ilustración 9, Organigrama Da Vinci, 2021	41
Ilustración 10, Mapa de procesos Da Vinci, 2020	42
Ilustración 11, (IEAC) Indicadores económicos alrededor del sector de la construcción	44
Ilustración 12, Informe EMIS, empresa Da Vinci	46
Ilustración 13, Informe EMIS, empresa Da Vinci	47
Ilustración 14, Histórico ventas anuales	48
Ilustración 15, Pasos a seguir del proceso de diagnóstico Previo	54
Ilustración 16, Cronograma anteproyecto.....	60
Ilustración 17, Análisis PESTEL	61
Ilustración 18, Programación diagnóstico.....	65
Ilustración 19, Resultados cualitativos	66
Ilustración 20, Resultados cuantitativos	67
Ilustración 21, Cronograma (Extracto del cronograma original).....	97

Lista de tablas

Tabla 1, Definiciones de RSE	21
Tabla 2, Estrategias para un plan de RSE	34
Tabla 3, Matriz de priorización de acciones	35
Tabla 4, Matriz de plan de acción	35
Tabla 5, Matriz DAFO	48
Tabla 6, Matriz de temas por área de trabajo	51
Tabla 7, Ficha técnica de las entrevistas	54
Tabla 8, Análisis externo, matriz E.F.E.	60
Tabla 9, Análisis DOFA	61
Tabla 10, Criterios de medición nivel RSE	66
Tabla 11, DOFA diagnóstico RSE	66
Tabla 12, Definición de objetivos	69
Tabla 13, Priorización de las acciones	76
Tabla 14, Plan de intervención	83
Tabla 15, Matriz de indicadores (Extracto parcial de la matriz original)	93
Tabla 16, Identificación grupos de interés	97
Tabla 17, Mapa de dialogo grupos de interés	100

1. Introducción

Tema de investigación:

La responsabilidad social empresarial contribuye al desarrollo sostenible de las organizaciones. Para ello, a nivel mundial, las empresas y sus partes interesadas están cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios mutuos que conlleva un comportamiento socialmente responsable; al mismo tiempo se mide el desempeño integral y la habilidad de continuar sus operaciones eficazmente, reconociendo que sus operaciones generan impactos a la sociedad y al medio ambiente.

Problema de investigación:

1.1. Antecedentes

La empresa CONSTRUCTORA Y CONSULTORA DA VINCI SAS, en adelante DA VINCI, es una mipyme fundada hace 9 años por Mauricio Abril, ingeniero civil, gerente y socio fundador; La empresa ha superado la primera meta que era sostenerse vigente durante los primeros diez (10) años, según el informe de Innpulsa (2020), la supervivencia empresarial es del 54.3% al quinto año y del 40.5% a los diez años.

Una vez superada esta meta, y aprendiendo a gerenciar empíricamente, pero con serias dificultades administrativas debido a la falta de formación profesional administrativa, y al observar otras empresas similares, se concluye que la empresa no es lo suficientemente sólida y estructurada para pensar en un crecimiento sostenible y no caer en una estadística más de las empresas fracasadas, esto depende de las habilidades gerenciales y métodos de innovación que pudiera incorporar a la empresa. Esa fue la principal motivación, para buscar capacitación y en el MBA se encontró las materias que se deseaba aprender y aplicar los conocimientos a DA VINCI.

En la empresa actualmente no cuenta con estrategias en los tres ámbitos fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial: ámbito económico, ámbito social y ámbito ambiental, que pueda garantizar un desarrollo sostenible, orientando las operaciones para favorecer el crecimiento empresarial, con beneficios internos y externos, protegiendo el medio ambiente y fomentando la responsabilidad social.

Según Leisa (2016), la responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido. Va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, centrándose en las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Igualmente, como indica Peralta (2017), se puede establecer que la RSE genera bienestar y adelanto en las empresas, así como en la comunidad en general; ya que su adecuada incorporación sirve como vía para que las administraciones les transmitan los objetivos a cumplir y genere en ellos confianza y un ejemplo a seguir.

Las anteriores definiciones se convierten en un derrotero para ver a DA VINCI convertida en una empresa responsable y sostenible, no solo por el cumplimiento del ámbito legal, que es lo que ocurre actualmente, la empresa se ciñe a las exigencias que los clientes estatales establecen en los contratos, por ejemplo el manejo de los residuos, o por ejemplo en la gestión humana, llegar más allá de solo tener un contrato con los colaboradores sino poder impactar en su entorno familiar y que se sientan con un sentido de pertenencia hacia la empresa, poder apoyarlos en sus objetivos de formación y de calidad de vida saludable, incentivándolos y apoyándolos en el ámbito deportivo y cultural.

Finalmente en esta época de crisis empresarial que estamos viviendo, debido a la pandemia mundial por el COVID-19, se aumenta la necesidad de ser innovadores y adaptativos al cambio, con el fin de poder apoyar a los partes interesadas de la empresa (grupos de interés), que de una u otra manera, se verían afectados directa e indirectamente, si nuestra empresa no sobrevive y no se

sostiene en esta crisis, por esto, nuestra motivación es continuar trabajado y ofrecerles oportunidades de mejoramiento, fortaleciendo la empresa con la implementación de los resultados de la presente investigación. Como lo afirma el artículo en su página web de (IEBS, 2020, pág. s. p.): “No espere a nada ni nadie, saque un folio en blanco ahora mismo de su escritorio y ponte a diseñar y a construir nuevo valor para alguien. Reinvéntate”.

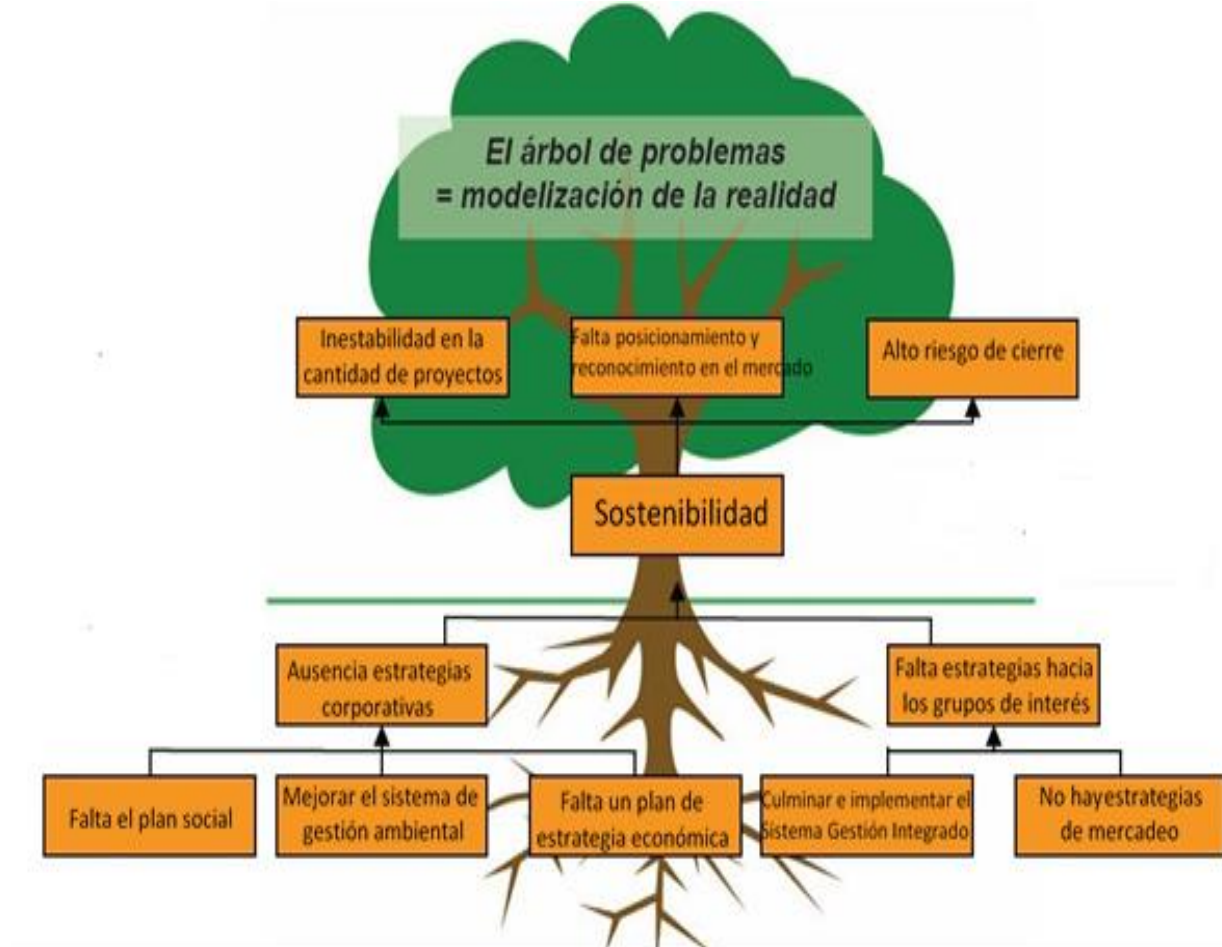
1.2. Descripción del problema

La empresa DA VINCI puede perder posición en el mercado entre sus competidores o lo que es igual de grave, no tener un crecimiento sostenido en el mercado, al no contar con un factor clave de diferenciación, es por esto por lo que el modelo de responsabilidad social empresarial propuesto, se convierte en un factor de distinción de gran impacto positivo sobre sus distintos grupos de interés. En el proceso interno de la planeación estratégica de la organización, ya se cuenta dentro de la nueva misión, visión y objetivos corporativos, la inclusión de términos como responsabilidad social y sostenibilidad ambiental, por lo tanto, se hace imprescindible contar con un modelo de RSE, para dar cumplimiento a uno de los elementos señalados en la dirección estratégica de la organización, estableciendo principios y componentes que aporten a su sostenibilidad empresarial.

Mediante la técnica del “árbol de problemas”, identificamos la problemática central de la empresa, la SOSTENIBILIDAD. Se establecen diversas hipótesis de cuáles pueden ser las causas raíz del problema, dando como resultado: AUSENCIA DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS (no se tiene un plan social, se debe mejorar el sistema de gestión ambiental y no se cuenta con una estrategia financiera) y FALTA DE ESTRATEGIAS HACIA LOS GRUPOS DE INTERÉS (Falta de estrategias de mercadeo, ausencia de identificación de los grupos de interés, terminar el sistema de gestión integrado). Finalmente se analiza los posibles efectos del problema central, como la

falta de posicionamiento y reconocimiento en el mercado, alta inestabilidad en continuidad de los proyectos y un alto riesgo de cierre de la empresa. *Ver ilustración No. 1.*

Ilustración 1, Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

1.3. Pregunta de investigación

¿Cómo se implementa un modelo de responsabilidad social empresarial, adecuado y adaptativo para la empresa constructora y consultora Da Vinci?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Implementar un modelo de responsabilidad social empresarial apropiado para la empresa Constructora y Consultora Da Vinci SAS.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar los referentes teóricos necesarios para el diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial (RSE).
- Realizar un análisis de la situación para identificar los beneficios y las oportunidades de mejora en torno a los enfoques de RSE.
- Reconocer los impactos sociales, ambientales y riesgos que ocasionan los procesos internos y externos de la empresa.
- Proponer un plan para la implementación del modelo de RSE diseñado.
- Diseñar los indicadores de gestión que permitan hacer seguimiento y control al plan de RSE.

3. Justificación

Peralta (2017), sostiene que la responsabilidad social es primordial como estrategia para alcanzar un desarrollo sostenible en las pymes, ya que es un principio fundamental que otorga beneficios y ventajas que se pueden percibir tanto a nivel externo como a nivel interno, por ejemplo:

- **Comunicaciones:** Se mejora y permite estructurar una buena comunicación entre las partes interesadas, aumentando las oportunidades de negocio, incrementando las utilidades, creando bienestar y oportunidades en los empleados y sus familias,
- **Diferenciación y posicionamiento:** Permite marcar un diferenciador en el mercado y el logro de un reconocimiento empresarial
- **Conciencia ambiental:** Genera una conciencia sobre la conservación y cuidado del medio ambiente para brindar condiciones adecuadas a las generaciones futuras.
- **Desarrollo sostenible:** Estos ejercicios de sostenibilidad, está demostrado el alto impacto positivo en las empresas, ya que nos crean una conciencia tanto a los empresarios como a los colaboradores en el cuidado que se debe tener en las operaciones naturales de la empresa, que afectan a los entornos sociales y al medio ambiente.

Con base en lo anterior, para la empresa Da Vinci, es de vital importancia y necesidad contar con un modelo de responsabilidad social empresarial por varios motivos que se describen a continuación:

- Porque desde su gestión estratégica, ya tiene implantado unos compromisos de sostenibilidad social y ambiental, esto ya obliga a la dirección desarrollar e implementar un modelo con el cual pueda cumplir y medir esta promesa de valor incluida en su misión, visión y objetivos corporativos, por ende, sin este programa, no es posible medir su desempeño integral y su habilidad para continuar sus procesos misionales de manera eficaz y cometiendo lo establecido en su plan estratégico.
- Uno de los principios de este modelo, es identificar plenamente las partes interesadas en las actividades de la empresa, con este reconocimiento se puede trabajar en el respeto a los intereses de cada uno, en el cumplimiento de los derechos y en crear canales de comunicación efectiva; Da Vinci no tiene esta identificación y por ende es importante contar con este modelo de RSE.
- Una vez identificados los grupos de interés, se promoverán relaciones más duraderas y se generarán experiencias positivas entre *las partes interesadas*; estos impactos positivos se

verán reflejados en la mejora en los procesos internos y externos que se involucran dentro del sistema de gestión integrado de la organización, por ser un modelo transversal al sistema.

- Se podrá mejorar la competitividad empresarial y generar más oportunidades de negocio, al contar con un modelo que diferenciará a la empresa del modelo tradicional en que se encuentra, convirtiéndose en una organización reconocida por asegurar equidad social, sostenibilidad ambiental y buen manejo financiero.
- Entendiendo los impactos que generan los proyectos de la empresa a los diferentes grupos de interés, se tomarán decisiones estratégicas más fundamentadas en sus expectativas, en las oportunidades asociadas a la responsabilidad social y en la medición de los riesgos de no ser social ni ambientalmente responsables.

De acuerdo con lo establecido en la Gerencia de Investigaciones de la Universidad EAN (2020), el presente proyecto se clasifica así:

Campo de investigación: Emprendimiento y Gerencia.

Grupo de investigación: Grupo de gerencia en las grandes, pequeñas y medianas empresas – G3Pymes.

Línea de investigación: Innovación para la sostenibilidad de las organizaciones.

4. Marco de referencia

4.1. Definición y conceptualización de Responsabilidad Social Empresarial - RSE

La razón de ser de una empresa se puede mantener mientras el objeto de su actividad permita satisfacer, de manera adecuada, alguna necesidad de un grupo de consumidores o usuarios. Con

base en la resolución de estas necesidades, la empresa obtiene un beneficio económico que le permita compensar los esfuerzos realizados que incluyen las inversiones realizadas. Esta finalidad deliberada genera relaciones , transacciones y contratos con una serie de agentes o grupos de interés implicados , directa o indirectamente, en la actividad que desarrolla la organización. (Gallardo, 2015). Pero la teoría de las partes interesadas va más allá, al cuestionar la obligación exclusiva de los directivos hacia los accionistas y proponer un nuevo rol con responsabilidad ampliada hacia los demás grupos de interés, es decir, los empleados, los clientes, los proveedores y la comunidad local en la cual la empresa se inserta. (Gilli, 2011)

Estas organizaciones son creadas y lideradas por personas que trabajan de manera articulada para alcanzar una meta (*misión*); estas personas buscan un objetivo común bajo unos límites impuestos por otras organizaciones y por la propia comunidad. Estos límites pueden ser legales, éticos y comerciales, por ende, cualquier ruptura de estos límites, es considerada como una conducta inaceptable para la sociedad y el entorno donde opera. Por lo anterior, podemos establecer que una organización responsable y sostenible, es aquella que se preocupa por sus clientes, proveedores, empleados, la comunidad y el medio ambiente, y propende porque sus relaciones con cada uno de ellos sean cada vez mejores, duraderas y confiables. A su vez, la organización debe disminuir, atenuar, mitigar y compensar los impactos que sus actividades producen a su entorno. (Forero, 2013)

En el contexto actual de las organizaciones, estas se ven influenciadas por distintos factores que están en su entorno y muchas veces no son del control propio. Ver ilustración 2.

Ilustración 2, Contexto actual de las organizaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de Forero (2013)

Las empresas, antes de ser calificadas como responsables y sostenibles, deben enfrentar retos y desafíos competitivos, de lo contrario, su supervivencia en el mercado estará cada vez más comprometida. Según Hernández (2010), los pilares de una organización inteligente son: la globalización, las tecnologías de la información y la comunicación, el desarrollo sostenible, la sensibilidad o cohesión sociales y la gestión del conocimiento.

Las empresas están obligadas a prestar aquellos servicios exigidos por la función social de los bienes siempre en observancia de las necesidades humanas de los demás. La justicia obliga a abstenerse de cualquier acción que cause daño desproporcionado a la comunidad. El concepto de responsabilidad y el carácter social de la actividad económica, exige que la empresa esté obligada para con el bien común de la comunidad en la que desenvuelve sus actividades. Esta obligación no se agota con el mero cumplimiento de las leyes del Estado. Es moralmente aceptado que las empresas busquen su propio interés, con tal de que acepten los límites que imponen los legítimos intereses de los demás y la solidaridad humana. (Herrera, 2011)

La finalidad económica de la empresa no debe ocultar su fundamento: la empresa es una organización: un sistema social que combina recursos humanos y materiales para el logro de una finalidad, mediante una adecuada división y coordinación del trabajo. La empresa es una organización con finalidad económica, en el doble sentido de que debe proporcionar bienes y servicios a la sociedad y debe hacerlo siendo “rentable”, es decir manteniendo una buena salud económica que le permita captar recursos sociales y responder a sus compromisos. Hablar de organización es hablar de las relaciones que permiten a un grupo de personas trabajar conjuntamente para conseguir determinados fines. Se trata por tanto de personas persiguiendo finalidades que, en cuanto humanas, deberían ser libremente asumidas, y de la responsabilidad de conseguirlas. Para ello es preciso actuar racionalmente poniendo los medios adecuados a los fines previstos, pero asumiendo que no todos los fines justifican cualquier clase de medios. (Camacho, 2013)

Es importante no enmarcar la definición de la responsabilidad social empresarial, únicamente en los conceptos de filantropía, caridad, ayuda, donación o altruismo, se hace necesario enmarcarla dentro de los requerimientos competitivos regionales y globales y establecer la RSE como un planteamiento ideológico que integra varias dimensiones en las empresas como la gestión social, la gestión ambiental, la gestión humana, los procesos de calidad, el marketing y la gestión económica. Como lo menciona Porter (2009), un programa de RSE bien enfocado con criterios estratégicos definidos logra favorecer a la empresa, a los grupos de interés y desde luego al entorno.

A continuación, se incluyen algunas definiciones de la RSE en la tabla 1, con fin de establecer sus puntos comunes y caracterizaciones principales.

Tabla 1, definiciones de RSE

Autor	Definición	Factores Claves
Comisión de las Comunidades Europeas, (2001)	“La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (p.7).	Preocupaciones sociales y ambientales

Schawalb, (2005)	“La RSE es una filosofía, una actitud o forma de ver la vida que implica que tomemos en cuenta el efecto que nuestras acciones y decisiones tienen sobre el entorno físico y social” (p.103).	Tomar en cuenta los impactos negativos de las decisiones.
Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC, (2008)	“Es un compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concentradas que se generan con las partes interesadas, en materia del desarrollo humano integral; esta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales” (p.1).	Compromiso voluntario y explícito que va más allá de las disposiciones legales.
Lozano, (2009)	“La responsabilidad social corporativa puede ser definida como cualquier acto que lleva” el comportamiento de las corporaciones a nivel congruente con las normas sociales prevalentes y expectativas de actuación”(p.115).	El comportamiento de la empresa deberá ser congruente con las normas sociales.
Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, (2012)	“El compromiso permanente de los negocios de comportarse éticamente y de contribuir al desarrollo económico al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad local y de la sociedad en general” (s.p.)	Compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible.
Perdomo, (2011)	“La responsabilidad social empresarial contemporánea busca la optimización del gasto social (análisis costo-beneficio) en apoyo a la construcción de una ventaja competitiva en los mercados, más allá de la necesaria asignación de recursos para un producto social que legitime a la empresa” (p.136-137).	Inversión social que construye ventajas competitivas.
Instituto Ethos , (2007)	“La responsabilidad social corporativa es una forma de gestión que se define por la empresa ética y transparente con todos los públicos a los que se refiere y los objetivos empresariales que fomenten el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales” (p.5).	Gestión ética y transparente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Forero, (2013)

Basados en las 7 definiciones y sus puntos comunes, la RSE ayuda a las empresas a preocuparse por los impactos sociales y ambientales que generan sus actividades en el entorno y que repercuten en los grupos de interés, igualmente mencionan que las empresas deben desempeñar un rol cada vez más activo en la construcción del desarrollo sostenible, y que la ética es un aspecto fundamental, que las empresas deben tener en cuenta en sus acciones y decisiones corporativas.

De acuerdo con la Norma Internacional ISO 26000:2010 (2010, pág. 3), la definición de responsabilidad social corresponde a:

“Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.”

La organización responsable y sostenible ha de ejercer la RSE como un modelo de gestión (Ver ilustración 9) que le permitirá enfrentar retos y desafíos del contexto actual, entre otros aspectos, porque la RSE:

- Mitiga o atenúa el impacto que sus actividades generan en el entorno (sociedad y medio ambiente).
- Establece una relación bidireccional entre sociedad y organización, al comprometerse con su entorno.

- Visualiza el entorno y sus problemas como una oportunidad para innovar y desarrollar productos amigables con el entorno.
- Disminuye riesgos de demanda, escándalos o pérdida del valor de sus marcas o activos intangibles.
- Responde a los intereses y expectativas de su público de interés.
- Permite forjar ventajas competitivas.
- Incrementa sus expectativas de crecimiento perdurable.
- Contribuye al desarrollo sostenible.
- Permite la legitimidad de la organización ante la sociedad. (Forero, 2013)

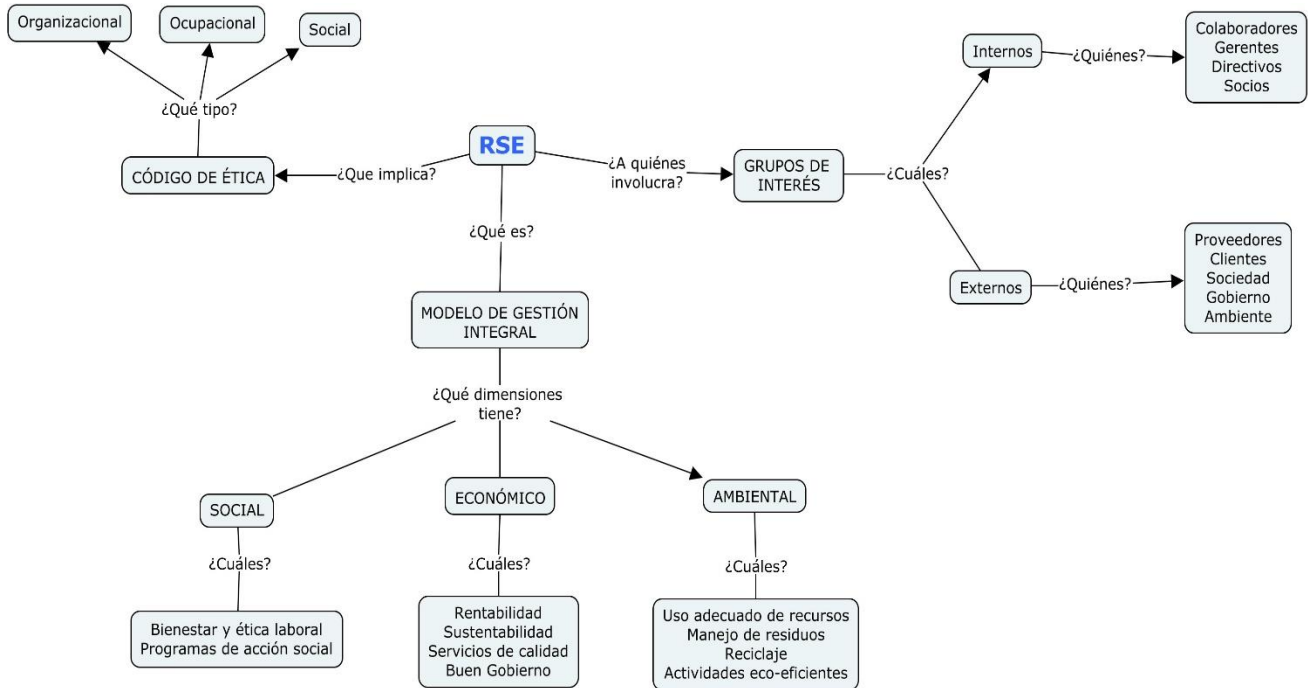
Ilustración 3, Organización y sociedad



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2009)

El mapa conceptual de la responsabilidad social empresarial tenemos:

Ilustración 4, mapa conceptual RSE



Fuente: Elaboración propia a partir de Universidad Central (2015)

4.2. Ética Empresarial

Un componente indispensable en la RSE es la ética empresarial. El origen de la preocupación ética radica en la demanda social ante las actuaciones de las empresas que se consideran inmorales. Por eso sus reflexiones, se han orientado más a evitar que se repitan esos hechos escandalosos que a promover directamente una comprensión de su práctica empresarial. Las empresas, necesitan de personas más responsables, capaces de hacer juicios de valor, de tomar decisiones, de trabajar con equipos multidisciplinarios y multiétnicos. El inconveniente de la ética empresarial es cómo combinar eficiencia económica con la libertad individual, equidad social y respeto por los valores absolutos. (Herrera, 2011)

La ética aplicada no consiste simplemente en la formulación de normas generales, sino en averiguar qué debe aportar la organización a la sociedad, qué metas debe perseguir y qué valores deberá tener en cuenta para alcanzarlas. La ética aplicada a las organizaciones deberá tener en cuenta los valores de la sociedad en la que está inserta. “Un directivo no es solo un experto que da órdenes... pone en juego su visión del mundo y, por consiguiente, debe saber cómo se relaciona la economía con las otras dimensiones de la vida como son la naturaleza, la cultura y la sociedad” (Cortina, 1996, pág. 97). Ser ético excede ser legal. Cuando las empresas enfatizan la prevención de conductas ilegales, incrementando la vigilancia y control, sólo desarrollan una estrategia que tiende al acatamiento. Para la formación de la ética, se requiere una estrategia de integridad que lleve a los miembros de la organización al convencimiento profundo de ajustar su conducta a una serie de valores. (Gilli, 2011)

Según Camacho (2013), nos menciona tres dimensiones de la ética moderna, que busca el equilibrio entre ellas:

- Personal (siempre presente, puesto que se trata de personas)
- Organizacional (que abarca esos niveles intermedios donde la persona asume las funciones que le corresponden en una organización)
- Social (repercusión del modo de ser personal y organizacional en la convivencia social y en las estructuras de la sociedad)

La dimensión ética moderna de la empresa se descubre y se concreta a partir de sus funciones sociales. (Fernández, 2007). Los fines intrínsecos de la empresa son dos: la producción de bienes o servicios y la distribución de la renta económica generada. La calidad ética de la empresa será tanto mayor cuanto mejor realice estas dos funciones. Si bien, la empresa es una institución económica en búsqueda de rendimientos financieros, este rendimiento no puede obtenerse a cualquier precio, como causante de perjuicios para la sociedad. Se debe contar con la conciencia personal de los directivos y de todos los que desarrollan alguna actividad en la empresa, los cuales

han de identificarse con estos valores y asumir los principios correspondientes. La calidad ética de su actividad otorga así gran legitimidad social a la empresa. La empresa funciona mejor en la medida en que todos en torno a ella se benefician de su actividad, y tienen por tanto razones para seguir ofreciendo su cooperación para procurar su continuidad. (Camacho, 2013)

Algunas de las formas para implantar la ética en la gestión empresarial, tenemos:

- Creación de comisiones para la ética. Formación para la ética.
- La ética como parte de la dirección estratégica de la empresa.
- El denominado *whistleblowing* (“denuncia de irregularidades”) como práctica en el seno de las empresas.
- La existencia de un *Ombudsman* (“defensor del pueblo”) empresarial.
- El compromiso psicológico de los miembros de la organización.
- El empeño de la dirección con los principios y valores de la ética empresarial.
- Los códigos de conducta y los códigos de ética. (Sanagustín Fons, 2012)

4.3. Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial – RSE

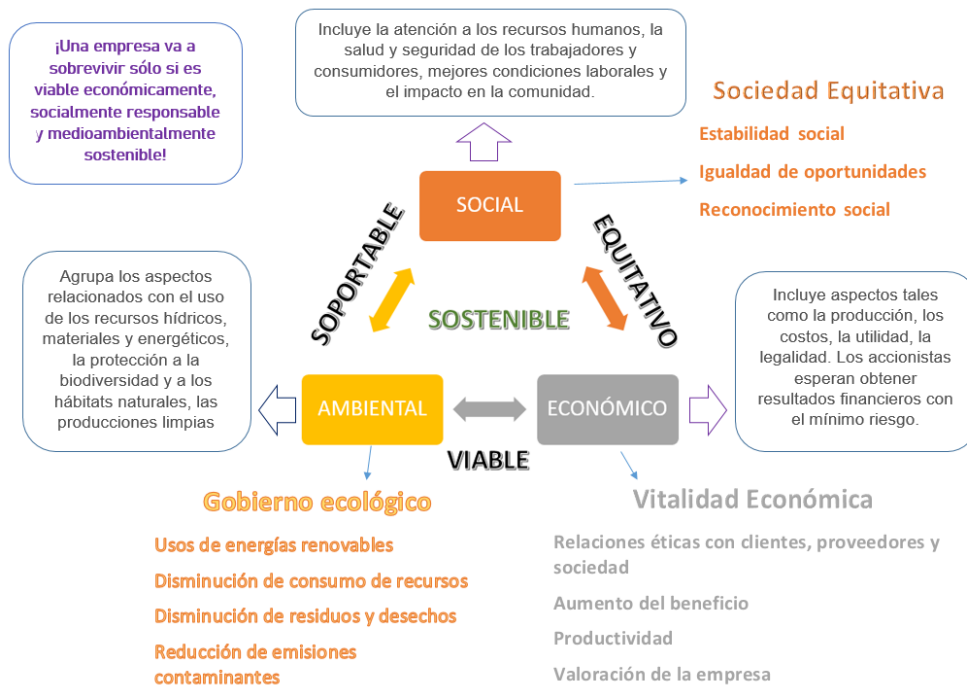
Dentro de las organizaciones, en el desarrollo de sus actividades se generan impacto o consecuencias en tres dimensiones: social, ambiental y económico, y por esto la RSE busca la sostenibilidad social, ambiental y económica de la propia empresa y del entorno que la rodea y por esto las tres dimensiones están directamente relacionadas con la idea de un desarrollo sostenible que no pierda de vista las necesidades de las generaciones futuras. Este desarrollo sostenible, nace en 1983, cuando la Asamblea General de las Naciones Unidas encarga a la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, el informe es emitido en 1987 bajo el título Nuestro futuro común, en cuyo ámbito de actuación recoge estas tres dimensiones, y constituye el inicio de la agenda de sostenibilidad con la armonización del desarrollo económico, la protección ambiental y con el paso del tiempo el componente social. (Fraile, 2019)

De acuerdo con Cuesta y Valor (2003), la dimensión económica persigue la eficiencia y la productividad, por lo que está formada por aquellas iniciativas que conllevan valor para las diferentes partes interesadas. La dimensión social hace referencia a aquellas acciones enfocadas a mejorar el bienestar. Y la dimensión medioambiental comprende todas aquellas iniciativas que contribuyen a la reducción del impacto que tiene la actividad empresarial sobre el medio ambiente. (Fraile, 2019)

La triple cuenta de resultados es una herramienta que utilizan las organizaciones para medir los impactos en estas tres dimensiones, y visualizar el enfoque de sostenibilidad que la organización le deberá dar a sus procesos.

Ilustración 5, Triple cuenta de resultados

La triple cuenta de resultados – TBL (Triple Bottom Line)



Fuente: Elaboración propia a partir de (Forero, 2013)

Principios de este triple enfoque:

- Sinergia: Deben planearse y evaluarse conjuntamente.
- Equilibrio: La esencia básica del modelo en el que las ganancias de las empresas deben ser coherentes con el impacto que han causado en el medio ambiente y en la sociedad.
- Generación de resultados: Debe ser de manera coordinada, contabilidad de triple resultado.
- Medición y planeación: Así como se mide, se puede planear de acuerdo con aquello que se ha identificado.
- Correlación mutua: Las tres dimensiones deben estar correlacionadas.

Vamos a profundizar un poco en cada una de las tres dimensiones, el éxito de las empresas ya no se mide únicamente por los resultados económicos, el mundo globalizado exige que las organizaciones también rindan cuentas en los resultados sociales y ambientales de su gestión corporativa.

Dimensión social:

Es la encargada de monitorear el impacto de las actividades y procesos que la organización genera en el entorno y sus partes interesadas, ya sean en beneficio o en perjuicio a ciertos grupos sociales, como, empleados y sus familias, los proveedores, los clientes, la comunidad que interactúa con la empresa, el Gobierno y la competencia. Como estrategia se pueden diseñar actividades de involucramiento con cada uno de estos grupos sociales, como programas o proyectos de acción social (educación, salud, reducción de la pobreza, recreación o cultura). También se puede desarrollar actividades estratégicas en su cadena de valor, especialmente con los proveedores, empleados y clientes, para contribuir a la creación de valor compartido (Porter, 2009). Estas acciones generalmente se enfocan en la gestión de calidad en la cadena de valor, como capacitaciones de los proveedores, formación y desarrollo de los empleados y concientización de los clientes. (Forero, 2013)

Dimensión ambiental

Hace referencia al compromiso de sostenibilidad que la organización tiene para con el entorno, respondiendo por los impactos que ocasiona en el medio ambiente y además garantizar la disponibilidad de recursos naturales tanto para sus operaciones como para el desarrollo de las futuras generaciones. Se tiene dos enfoques: el preventivo, el cual consiste en no ocasionar daño considerable al medio ambiente al tratar el problema desde la fuente, y el enfoque correctivo, el cual busca compensar el daño o errores que se han cometido con el medio ambiente. Existen un sinnúmero de herramientas para la gestión de responsabilidad ambiental:

- Uso y apropiación de tecnologías limpias o mecanismos de producción limpia.
- Fomento de actividades ecoeficientes.
- El reciclaje.
- La reingeniería de los procesos.

Además de reducir o eliminar los impactos negativos, también se desarrollan estrategias tales como la siembra de árboles, orientación a la población sobre el manejo de residuos, la promoción de destinos turísticos ecológicos, la protección a los ecosistemas, el cuidado y fomento de la biodiversidad de fauna y flora y la contribución al mejoramiento de ambientes naturales devastados por las corporaciones. Esto ayuda a compensar la huella de carbono que la actividad productiva de la organización genera. Es importante precisar los grupos de interés que se afectan por el impacto de la organización en el medio ambiente, con el fin de desarrollar estrategias de intervención y conciliación. (Forero, 2013)

Dimensión económica

La RSE reconoce que las empresas son instituciones que buscan la generación de beneficios económicos no solo para sus accionistas sino para sus interesados. La empresa debe asegurar recursos para vivir y crecer, esto contribuirá al desarrollo mediante la generación de empleo, oferta y demanda de productos o servicios, satisfacción de necesidades y pago de impuestos. La empresa deberá conseguir una rentabilidad adecuada al riesgo del negocio, contar con la suficiente liquidez

para pagar sus obligaciones e invertir; lograr crecimiento en el mercado donde actúa, colocar dinero en fondos de inversión estables y responsables. Además, deberá fomentar el buen gobierno y una cultura operativa responsable, para lo cual serán siempre éticos en sus decisiones y transparentes en la comunicación de su impacto. (Forero, 2013)

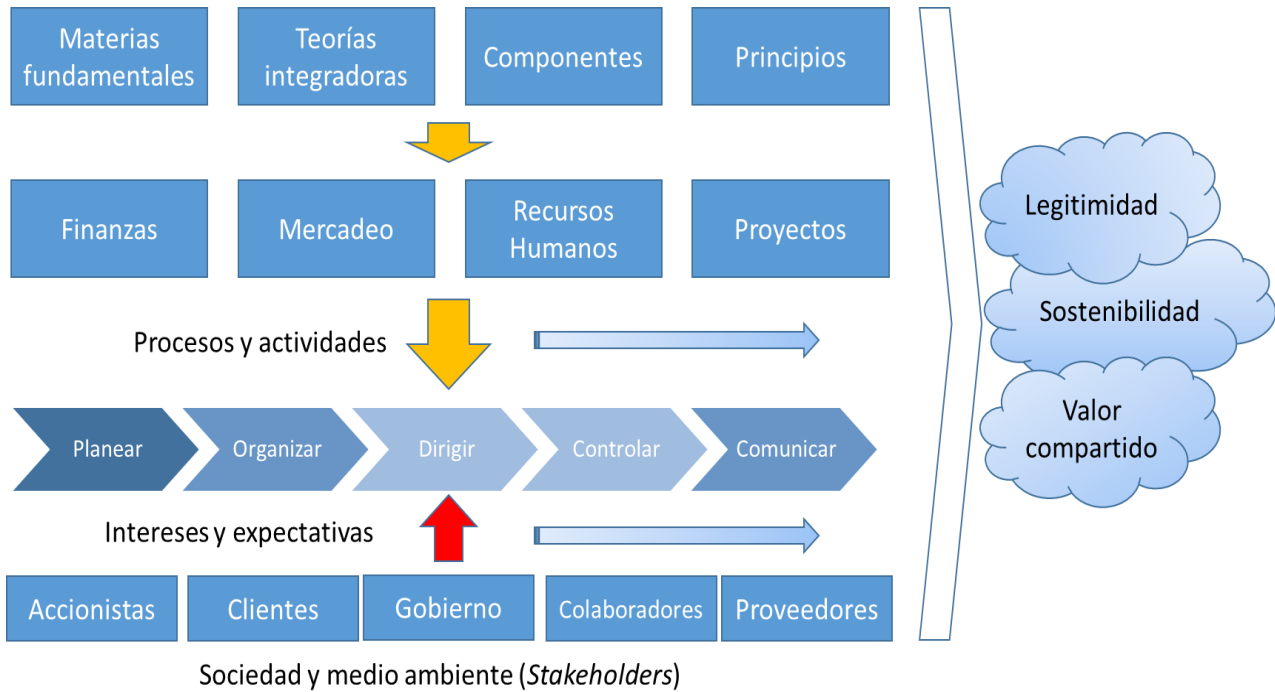
4.4. Modelo de gestión desde la Responsabilidad Social Empresarial – RSE

La RSE no sólo se basa en las tres dimensiones vistas anteriormente, sino que se puede integrar a un modelo de gestión empresarial, ya que también se puede involucrar en las diferentes funciones, procesos y actividades funcionales y en general del proceso administrativo de la organización. La responsabilidad social corresponde a un sistema interconectado y coherente con el desarrollo de la organización, que busca difundir actividades en beneficio de los grupos de interés “*partes interesadas*”, además de la importancia en adaptar estos procesos para convertirlos en fuentes que agreguen valor a su ventaja competitiva. (Forero, 2013)

La teoría de las partes interesadas, establece la importancia que tiene la organización de construir relaciones con calidad con sus grupos de interés, incorporando principios de inclusión, reciprocidad, igualdad y comunicación, asumiendo que la organización es responsable de la satisfacción de los intereses y expectativas de los grupos con los cuales interactúa. (Croether, 2008)

La integralidad de la responsabilidad social empresarial se puede concebir como un sistema compuesto de muchas acciones que responden a los intereses y expectativas de las partes interesadas y a su vez contribuyen al desarrollo sostenible. Vemos a continuación este modelo integrado de gestión:

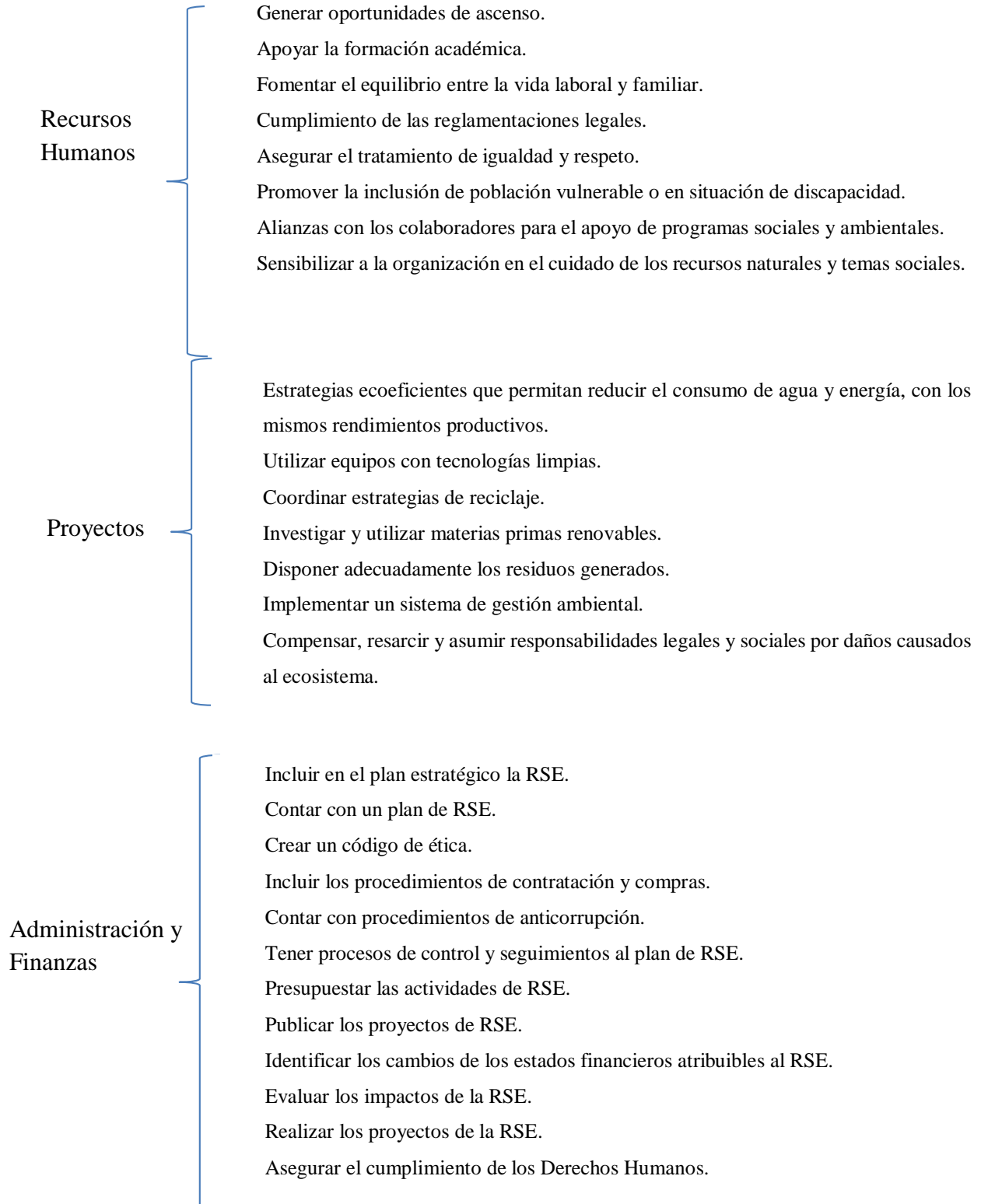
Ilustración 6, Modelo de gestión integrado RSE



Fuente: Elaboración propia a partir de (Forero, 2013)

De acuerdo con la Norma Internacional ISO 26000:2010 (2010), la lista de aspectos de las áreas funciones que se debe empezar a implementar acciones de responsabilidad social son:

- Mercadeo
- Marketing no engañoso ni que perjudique los intereses de algún grupo social.
 - Responder por la postventa.
 - Empaques y embalajes eco-amigables.
 - Ficha técnica de los productos y servicios.
 - Asegurar la protección de los datos personales.
 - Sensibilización al cliente por el medio ambiente.
 - Políticas de reciclaje.
 - Apoyo de temas sociales.
 - Apoyo de temas de investigación, desarrollo e innovación.



4.5. Fases para construir el plan de la Responsabilidad Social Empresarial - RSE

Con el fin de diseñar el plan de la RSE, debemos partir por la creación del comité de responsabilidad social, quién será el encargado por parte de la organización, y con base en un diagnóstico realizado, en donde se identifican los grupos de interés o *partes interesadas*, sus necesidades y los riesgos que puede conllevar la interacción o no con los mismos en determinados aspectos para la organización y las sub-áreas que cada dimensión que compone la RSE sobre las que se va a incidir. También es necesario que la organización haya definido su código ético, en el cual se recogen los valores de esta, así como la misión y visión de la organización. (Fraile, 2019)

Los aspectos que contiene un plan de RSE se pueden ver en la ilustración No. 7:

Ilustración 7, Plan de responsabilidad social empresarial



Fuente: Elaboración propia a partir de Fraile (2019)

Luego se requiere de una estrategia que se va utilizar para lograr los objetivos trazados, estas estrategias se pueden agrupar en una de las siguientes categorías:

Ilustración 8, Estrategias del plan de RSE



Fuente: Elaboración propia a partir de (Fraile, 2019)

Tabla 2, Estrategias para un plan de RSE

Eficiencia interna	Minimizar los riesgos	Diferenciación de los competidores
Busca alcanzar los objetivos planteados con la máxima eficacia en cuanto a recursos.	Las organizaciones buscan minimizar riesgos para asegurar su supervivencia.	Esta diferenciación se establecerá por utilizar, desarrollar, producir o vender productos o servicios sostenibles.
<ul style="list-style-type: none"> ○ El costo de los recursos: aumento o disminución de la inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Trabajar en certificaciones normalizadas ISO 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaborar productos o servicios que fomenten el uso eficiente de los recursos y la energía.
<ul style="list-style-type: none"> ○ La reducción de desperdicios: eficacia en el uso de los materiales, diseños que conlleven a la disminución del impacto ambiental, manejo adecuado de residuos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboración de planes estratégicos orientados a la RSE 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Diseñar productos o servicios que garanticen la accesibilidad de todas las personas, que mejoren y respeten el medio ambiente, y el comercio justo.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Análisis de tareas, formación al personal para mejorar la gestión del tiempo, reducir el estrés laboral y mejorar el clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboración de instrumentos de medición como el DOFA 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar estrategias que conlleven a las organizaciones a crear nuevos nichos de mercado, por ejemplo, el empleo verde, las construcciones verdes, inserción laboral.
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaborar matriz de riesgos 	

Fuente: Elaboración propia.

La elección de la estrategia permite a la organización alcanzar los objetivos que se han marcado en su visión, respetando los valores que la identifican y que están recogidos en su código ético. Una vez elegida la estrategia, se procede a identificar los objetivos en cada dimensión y los recursos necesarios que los permitan alcanzar. Cada objetivo puede conseguirse de diversas maneras y se debe seleccionar la forma de hacerlo: se pueden utilizar diversas técnicas de producción, como la lluvia de ideas o Phillips 66, para generar alternativas relacionadas con actividades que permiten alcanzar los objetivos teniendo en cuenta la estrategia seleccionada.

También se puede utilizar la matriz de priorización de acciones, ver tabla No. 3.

Tabla 3, Matriz de priorización de acciones

Objetivo general:						
Objetivos específicos	Área de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Costo	Factibilidad	Importancia	

Fuente: Elaboración propia a partir de Fraile (2019)

Una vez de realice la matriz de priorización, identificando las actuaciones primarias, se diseña una programación, y los responsables, para esto podemos utilizar la matriz de plan de acción, ver Tabla 4.

Tabla 4, Matriz de plan de acción

Objetivo general:							
Objetivos específicos	Acciones priorizadas			Responsable	Cronograma		Presupuesto
	No.	Título	Descripción		inicio	fin	

Fuente: Elaboración propia a partir de Fraile (2019)

Con esta información, procedemos a estructurar el plan de la responsabilidad social empresarial. Es importante establecer la forma de comunicar este plan a los grupos de interés, para esto se revisa las diferentes alternativas y maneras de informarlo, por medio de diferentes teorías de la comunicación. El plan de RSE, para que sea tangible, tiene que ser comunicado tanto a nivel interno como externo, y para esto las organizaciones se sirven de las memorias del plan de la empresa, el plan estratégico, el plan de responsabilidad y las memorias de sostenibilidad. (Fraile, 2019)

4.6. Conclusiones del marco teórico

- Se han estudiado y analizado los puntos en común de las diferentes definiciones de la responsabilidad social empresarial: la RSE ayuda a las empresas a preocuparse por los impactos sociales y ambientales que generan sus actividades en el entorno y que repercuten en los grupos de interés.
- La ética empresarial es un componente básico del plan de RSE, para esto se hace necesario antes del plan de RSE, diseñar y establecer un código de ética y conducta, los cuales están basados en los valores corporativos establecidos en el plan estratégico de la organización.
- En el desarrollo empresarial de una organización, se generan impactos o consecuencias en tres dimensiones: social, ambiental y económico, y es por esto que la RSE busca la sostenibilidad social, ambiental y económica de la propia empresa y del entorno que la rodea, es decir los grupos de interés o *partes interesadas*.
- La RSE no sólo se basa en las tres dimensiones, sino que se puede integrar a un modelo de gestión empresarial, que se puede involucrar en las diferentes funciones, procesos y actividades funcionales y en general del proceso administrativo de la organización.
- Se establece como alternativa, unas fases para la construcción del plan de RSE, e igualmente se revisan tres estrategias que se puede elegir para el logro de los objetivos planteados.

5. Marco institucional

5.1. Breve reseña histórica de la empresa

Constructora y Consultora Da Vinci S.A.S. es una mipyme fundada en el año 2011, sus socios son Sandy Castillo Tecnóloga en administración de empresas y Mauricio Abril Ingeniero Civil. Desde la concepción del nombre, se pensó en un portafolio de servicios diversificado enfocando inicialmente dos servicios: mantenimientos locativos y consultorías técnicas como estudios de geotecnia, diseños de reforzamiento estructural, estudios de patología, etc., y en estos últimos tres años se adicionó el servicio de interventoría de obras.



Fuente: Elaboración propia

5.2. Referentes estratégicos

Misión

“Somos una empresa que ofrece servicios de ingeniería con soluciones integrales para el sector público y privado, bajo los mejores estándares de calidad y políticas de sostenibilidad ambiental y social; siempre alineados con las buenas prácticas, optimizando tiempos y presupuestos de nuestros clientes.” (Da Vinci, 2020, pág. 3)

Visión

“Ser la empresa líder en soluciones de ingeniería en Colombia, reconocida por su propuesta de valor, innovación y sostenibilidad.” (Da Vinci, 2020, pág. 4)

Objetivos Estratégicos

- Contar con un portafolio de servicios diversificado, que incluya la oferta completa de servicios de ingeniería.
- Aumentar las ventas sostenidas en un 30% anual.
- Controlar eficientemente los márgenes de la empresa.
- Alinear los procesos corporativos a un sistema de calidad, con el fin de lograr, en un mediano plazo, la respectiva certificación.
- Diseñar e implementar programas de responsabilidad social empresarial.
- Fortalecer alianzas estratégicas, con el fin de lograr incursionar en proyectos de ingeniería de mayor complejidad y de mayor duración en el tiempo.
- Controlar amenazas y riesgos de la cadena de valor para prevenir la materialización de actividades ilícitas.
- Desarrollar un plan de capacitaciones, con el fin de incrementar los niveles de competencia de los colaboradores de la empresa.

Valores corporativos

Confianza: Creamos relaciones de confianza con todos los grupos de interés que participan en nuestra cadena de valor.

Responsabilidad social y ambiental: Estamos comprometidos con nuestro entorno, respetando el medio ambiente y generando valor.

Calidad: La calidad es nuestra mejor garantía para la satisfacción.

Integridad: Es el eje fundamental de nuestro actuar y de nuestras decisiones

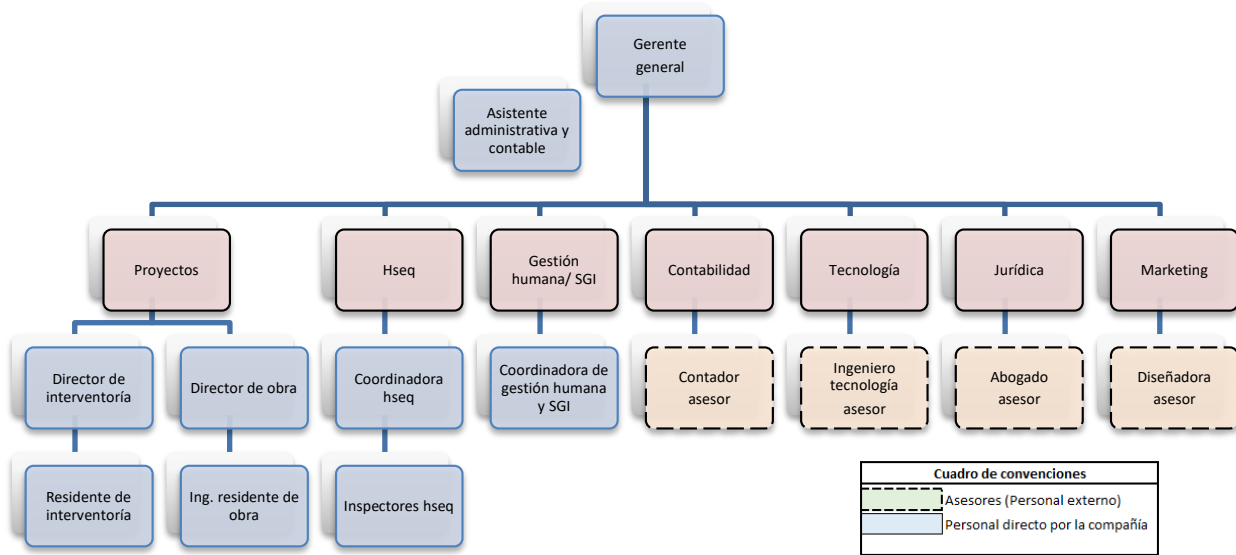
Excelencia: Aplicamos y construimos conocimiento con base en nuestra experiencia y formación, como medio para hacer adecuadamente nuestra labor.

Perseverancia: A pesar de las adversidades nos mantenemos comprometidos con el cumplimiento de los objetivos propuestos.

5.3. Estructura organizacional

Se presenta la estructura organizacional de la empresa, con una gerencia general, tres direcciones y un asesor jurídico. Actualmente, no todos los cargos previstos se encuentran con una persona al frente, el gerente general asume varios roles dentro de la empresa, pero en la medida que la empresa crezca y sus proyectos sean a un mayor plazo, se proyecta ocupar los líderes de los distintos procesos. En la ilustración No. 9, se presenta el organigrama de la empresa Da Vinci, actualizado al año 2021.

Ilustración 9, Organigrama Da Vinci, 2021

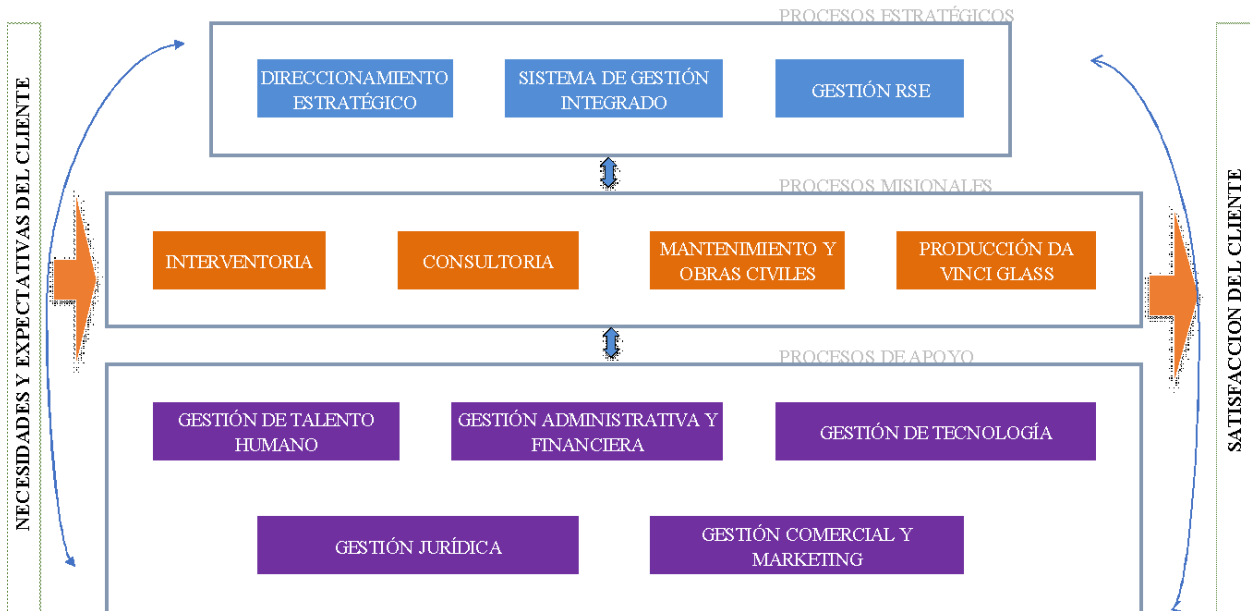


Fuente: Tomado de Sistema de gestión integrado constructora y consultora Da Vinci, (2021)

Actualmente la empresa se encuentra adelantando el sistema de gestión integrado, en una etapa preliminar de diseño y documentación de cada uno de los procesos, de los cuales varios de ellos aún no se tiene ningún modelo establecido, como por ejemplo la gestión RSE. En la ilustración No. 10, tenemos el mapa de procesos de Da Vinci.

Ilustración 10, Mapa de procesos Da Vinci, 2020

MAPA DE PROCESOS



Fuente: Tomado de Sistema de gestión integrado constructora y consultora Da Vinci, (2021)

Estos procesos están divididos según su naturaleza; en la parte superior tenemos los procesos estratégicos, en donde participan los socios, el gerente general con el apoyo de la coordinadora HSE y la asesora jurídica; tenemos los procesos misionales, en donde se ejecutan los diversos proyectos de ingeniería con la participación del director de proyectos y los directores de cada proyecto con su equipo de ingenieros, asesores especialistas e inspectores dependiendo de la complejidad de las obras; los procesos de apoyo, en donde se ubican las áreas de talento humano, contabilidad. Tecnología, jurídica, administrativa, comercial y marketing, varios de estos procesos están funcionando indirectamente por un asesor o empresa externa y otros como el talento humano y administrativa están siendo manejados por la gerencia; finalmente los procesos de seguimiento y control con la gestión HSEQ, desde donde se realizan y verifican las implementaciones e indicadores de los diferentes planes y programas, con el fin de evaluar sus resultados y posibles mejoras.

La empresa Da Vinci, cuenta con una estructura funcional, esto basado en:

- Tiene un orden jerárquico liderado por el cargo del gerente general, y cada área especializada tiene un director o un coordinador, un 50% de estos directores son personas directas de la empresa y el otro 50% de los cargos están tercerizados por intermedio de una empresa o prestación de servicios.
- Las actividades y tareas están agrupadas por funciones.
- Cada colaborador tiene un superior a quién rinde cuentas.
- En el segundo nivel de jerarquía, se encuentran las principales áreas de la empresa.
- Los proyectos se ejecutan por medio de una sola área.

Debido al tamaño actual de la empresa, ocho (8) colaboradores directos y seis (6) indirectos, se clasifica como mipyme, la estructura funcional es la adecuada; sin embargo, al ser una empresa de servicios con tres líneas de servicios distintos, se puede proyectar que en un futuro, cuando la empresa crezca y cuente con una mayor cantidad de proyectos tanto en valor como en duración, el modelo que debe tender es el divisional por proyectos, con el fin que pueda mejorar sus controles y la productividad.

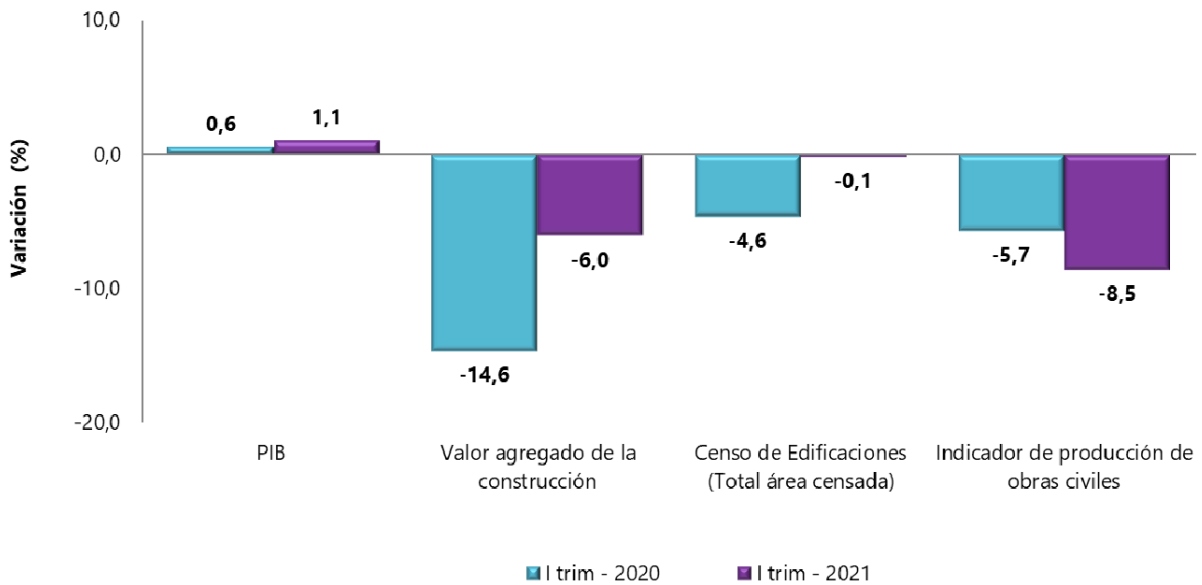
5.4. Servicios

- Interventorías
- Consultorías técnicas
- Obras civiles y mantenimientos de infraestructuras

5.5. Análisis del sector

De acuerdo con EMIS Insights (2021), en el primer trimestre de 2021 (enero-marzo), el PIB a precios constantes aumentó 1,1% con relación al mismo trimestre de 2020. El sector de la construcción presenta un decrecimiento del -6,0% del valor agregado, que se divide en edificaciones (-2,2%), actividades especializadas (-5,3%) y obras civiles (-12,8%). (EMIS Insights, 2021). Sin embargo, si comparamos esta cifra con el mismo trimestre del año 2020, en donde la construcción presentaba un decrecimiento del -14,6% frente al PIB, se observa una considerable mejora y con la tendencia en el resto del año 2021 de un crecimiento positivo del sector.

Ilustración 11, (IEAC) Indicadores económicos alrededor del sector de la construcción



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DANE (2021)

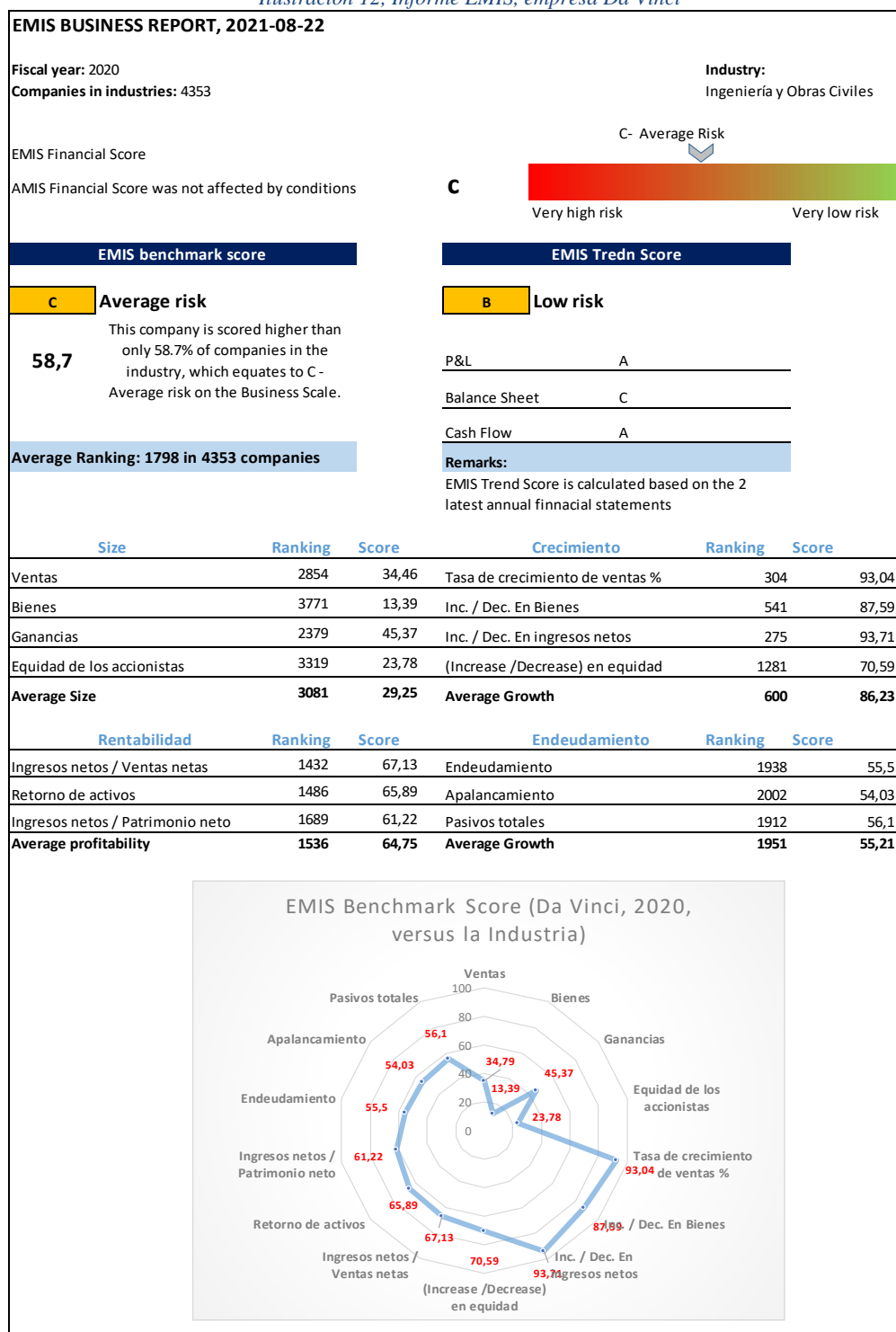
En el primer cuatrimestre de 2021, el número de ocupados en el total nacional fue de 20.578 miles de personas. El sector de la construcción participó con el 7,2% de los ocupados (1.472 miles de trabajadores). Comparado con el mismo trimestre de 2020, el número de ocupados en Colombia

era de 18.106 miles de personas dentro de las cuales estaban en la construcción un 5.2% (1.074 miles de trabajadores), esto refleja una mejora considerable basados en la reactivación gradual de la economía, gracias a la llegada de la vacuna contra el COVID-19 y los diferentes programas de apoyo a la compra de vivienda que ayuda a promover el empleo en este sector. (Camacol, 2021)

De acuerdo con el informe de EMIS University (2021), la empresa DA VINCI, tenemos varias conclusiones:

- i. La calificación financiera es C, de riesgo moderado.
- ii. La cantidad de empresas del mismo sector es de 4.353 reportadas en la base de datos de EMIS.
- iii. En el ranking promedio financiero, se encuentra en el puesto 1.798.
- iv. Se comparan los ingresos de la empresa Da Vinci, con las principales constructoras del país.

Ilustración 12, Informe EMIS, empresa Da Vinci



Fuente: Elaboración propia a partir de informe de EMIS University (2021)

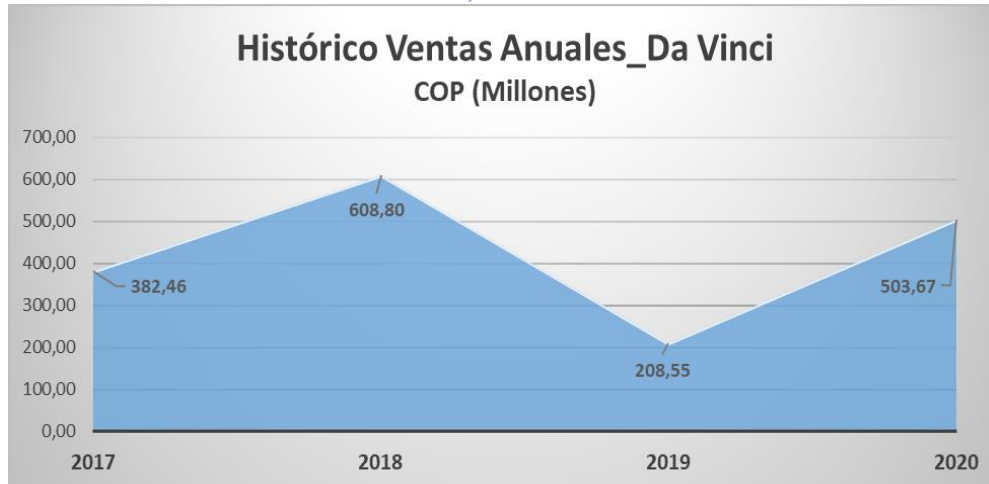
Ilustración 13, Informe EMIS, empresa Da Vinci



Num	Company	COP (MILLIONS)	
		Total operating revenue	
1	Concesionaria Vial Unión Del Sur S A S		1.047.804,35
2	Yuma Concesionaria S A - En Reorganización		840.387,26
3	Constructora Colpatría S.A.S		769.743,69
4	Concesionaria Ruta Del Cacao S.A.S.		609.999,80
5	Mincivil S A		553.061,99
3071	Serrano Quijano Constructores SAS		507,68
3072	Ingecivil D.M.C S.A.S.		507,36
3073	Proyectos De Ingenieria Inosva S.A.S. Sigla Inosva S.A.S.		507,09
3074	Proyectos Y Construcciones Santo Domingo Sas		505,88
3075	Marvel Consultoría y Construcción S.A.S.		505,80
3076	Constructora Y Consultora Da Vinci Sas		503,67
3078	Santino Diseño Y Construcción S.A.S.		501,35
3081	Gutiérrez Orozco Nelson De Jesús		500,00
3082	Conaceros Ac Sas		500,00
3084	Expercon S.A.S.		499,91

Fuente: Elaboración propia a partir de informe de EMIS University (2020)

De acuerdo con este benchmarking, la empresa Da Vinci se encuentra bastante lejos de las empresas líderes en el mercado; en cuanto a los ingresos del año 2020, en el ranking de ventas totales se encuentra en la posición 3.076 de las empresas registradas en esta base de Datos (4.353 empresas), teniendo en cuenta la crisis mundial por la pandemia fue un buen año para la empresa y además que las ventas superaron las metas establecidas con un crecimiento mayor al 150% con respecto al 2019.

Ilustración 14, Histórico ventas anuales

Fuente: Elaboración propia

6. Diseño metodológico

Para la construcción de una propuesta de un plan gestión integral de la RSE, conlleva varias fases, que inician con un diagnóstico, la planeación y sus indicadores de evaluación de los objetivos alcanzados. En este capítulo se definen los métodos que se van a utilizar para el diagnóstico inicial de la organización Da Vinci, mediante instrumentos de medición de análisis externo e interno de la empresa.

6.1. Análisis externo

Para el análisis externo de la empresa, se utilizará la herramienta de análisis PESTEL con el fin de evaluar el entorno o factores externos que son relevantes para la organización, mediante la consideración de factores:

- Políticos

- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos
- Ambientales
- Legales

Con estos resultados, podremos establecer la situación actual de Da Vinci y lograr una estructura lógica enmarcadas en los 6 factores, estableciendo estrategias alineadas con el modelo de RSE que se va a desarrollar en el presente proyecto. (Chapman, 2004)

6.2. Análisis integrador

Junto con el análisis PESTEL, utilizaremos la herramienta DAFO, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con respecto a la responsabilidad social empresarial de la empresa Da Vinci, que nos servirá como complemento e integrar estas dos herramientas para determinar un contexto completo de la organización.

Con base en las áreas de trabajo identificadas en la tabla No. 5, se analizarán de forma integrada todos los factores que influyen en la situación de la empresa respecto a la RSE. Mediante la matriz DAFO se realizará un análisis resumido de los aspectos internos y externos, y los aspectos positivos y negativos, que se pueden llegar a vincular en la implementación de un modelo de RSE en Da Vinci. En el eje vertical se indican los aspectos internos de la empresa y aquellos que dependen del exterior. En el eje horizontal, los aspectos positivos y negativos.

Tabla 5, Matriz DAFO

	Internos	Externos
Negativos	Debilidades	Amenazas
Positivos	Fortalezas	Oportunidades

Fuente: Elaboración propia

En el primer cuadrante, Debilidades, se incorporarán los riesgos más destacados detectados en Da Vinci. El segundo, Amenazas, incluirá factores externos que puedan representar un riesgo para la

empresa. El tercer cuadrante, Fortalezas, recogerá aquellos aspectos internos en que Da Vinci destaca en su gestión responsable. En el cuarto cuadrante, Oportunidades, se anotarán los temas que puedan servir a la empresa para mejorar su gestión responsable. Es importante que se dé relevancia a aquellos temas con mayor impacto, especialmente atendiendo a las demandas de los grupos de interés más influyentes. (Fundación Edad & Vida, 2012)

Cada uno de los cuatro cuadrantes permitirá definir las acciones de la estrategia en RSE:

- Debilidades:** ¿Qué acciones debe llevar a cabo la empresa para solventar las debilidades detectadas?
- Amenazas:** ¿Qué acciones debe llevar a cabo la empresa para evitar los riesgos que representan las amenazas identificadas?
- Fortalezas:** ¿Qué acciones debe llevar a cabo la empresa para mantener y fomentar aquellos aspectos que están ya en funcionamiento?
- Oportunidades:** ¿Qué acciones debe llevar a cabo la empresa para aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno?

6.3. Análisis interno

Se diseñará una herramienta de diagnóstico propio, basado en el “Cuaderno de Trabajo de RSE para PYME” de la Cámara de Comercio de Valencia (2008), el cual ha sido diseñado por el servicio de industria y medio ambiente de la Cámara de Comercio de Valencia, adoptando varias de sus herramientas, verificando su aplicabilidad y adaptándolo a las necesidades de Da Vinci.

Aplicando la metodología de Diagnóstico Previo propuesto, podremos identificar las fortalezas y debilidades principales que presenta la empresa en materia de RSE, con estándares internacionales, esto antes de aplicar cualquier acción. Este diagnóstico, pretende:

- Conocer las acciones que vienen realizando de manera inconsciente o de manera consciente, pero aislada, y que puedan ser integradas y puesta en valor a través de la implementación de un sistema de RSE.
- Identificar otras actuaciones no realizadas por la empresa que podrían contribuir a mejorar su situación competitiva y las relaciones con la sociedad.

El diagnóstico propuesto considera las recomendaciones o buenas prácticas más elementales formuladas por organismos referentes a una serie de indicadores e instrumentos estratégicos y operacionales que debería disponer una empresa tanto a nivel interno como externo, si hubiera integrado la RSE a su actividad.

- A nivel interno es necesario analizar la relación de la empresa con los propietarios o accionistas, con sus directivos y colaboradores.
- A nivel externo, deben evaluarse las relaciones con la cadena de valor de la organización.

Objetivos del diagnóstico

- Elaborar un breve informe de resultados donde se identifiquen los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa en materia de RSE.
- Hacer reflexionar a la gerencia y a los responsables de área sobre ciertos puntos clave de la RSE.
- Identificar la capacidad actual de la empresa en materia de información e indicadores de seguimiento y control.

Beneficios

- La posibilidad de plantear acciones que corrijan los puntos débiles y exploten los puntos fuertes.

- Colocar en valor agregado las acciones y buenas prácticas que la empresa realiza y potencializarlas.
- Concienciar y sensibilizar a los colaboradores y directores sobre aspectos relacionados con la ética y las buenas normas de conducta.

Herramientas

Se van a revisar y ajustar los cuestionarios que propone el cuaderno de trabajo, los cuales son 6, por cada área de trabajo: Dirección empresarial, Clientes, Recursos Humano, Entorno Social, Proveedores y Contratistas y Medio Ambiente. Estos cuestionarios están divididos en dos partes: uno de percepciones y otro de indicadores:

Cuaderno de percepciones

Se formulan preguntas que recogen las percepciones de las personas responsables en la empresa en materia de RSE y el comportamiento ético de la empresa.

Indicadores

Se proponen una serie de indicadores relativos a cada uno de los aspectos tratados, de esta manera se pretende analizar la capacidad de una empresa para acceder fácilmente a cierta información. Los indicadores propuestos pueden ser cuantitativos (valores numéricos) y cualitativos (verificación si la empresa cuenta con documentos o registros que apoyen la RSE).

En la tabla No. 6 se muestran algunos de los temas a tratar en cada área:

Tabla 6, Matriz de temas por área de trabajo

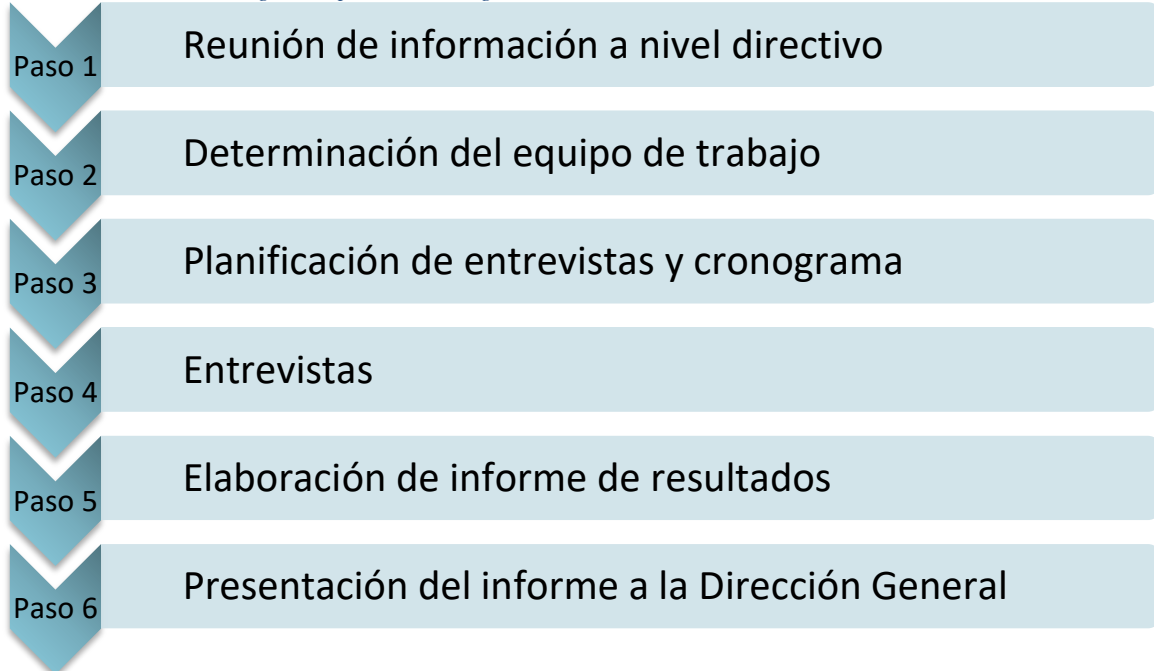
Área de Trabajo	Temas
Dirección	Grupos de interés
	Responsabilidades legales
	Situación de la RSE en la organización

Clientes	Políticas empresariales y sistemas de gestión
	Evaluación de satisfacción del cliente
	PQRS
	Publicidad
Recursos Humanos	Selección y promoción del personal
	Salarios y productividad
	Beneficios sociales
	Conciliación de la vida personal y laboral
	Prevención de riesgos laborales
	Formación
	Clima laboral
	Evaluación de los empleados
	Medidas disciplinarias
Entorno Social	Identificación de grupos sociales
	Canales de comunicación
	Incorporación de las expectativas sociales en la empresa
Proveedores y Contratistas	Criterios de selección
	Trato respetuoso
	Alianzas
Medio Ambiente	Gestión en materia ambiental
	Reducción de impactos ambientales en la operación
	Cuidado del entorno
	Innovación ambiental

Fuente: Elaboración propia a partir de la Cámara de Comercio de Valencia (2008)

Pasos a seguir

A continuación, se propone unos pasos a seguir para la elaboración del diagnóstico previo:

Ilustración 15, Pasos a seguir del proceso de diagnóstico Previo

Fuente: Elaboración propia a partir de la Cámara de Comercio de Valencia (2008)

Paso 1 Reunión de información a nivel directivo:

La intención de iniciar a la empresa en una estrategia de RSE, debe ser impulsada y guiada desde la gerencia de la empresa, por esto el punto de partida es la reunión informativa con la dirección, y se pueden abordar los siguientes temas:

- Información general sobre la RSE
- Interés de la empresa por la estrategia RSE
- Beneficios y objetivos esperados
- Requerimientos y recursos
- Compromiso y apoyo de la dirección

Paso 2 Determinación del equipo de trabajo:

Una vez socializado el proyecto ante la dirección, se debe conformar el equipo de trabajo que liderará el diagnóstico previo, con un coordinador y los responsables de realizar las entrevistas a partir de los cuestionarios.

Paso 3: Planificación de las entrevistas y cronograma:

El equipo de trabajo planificará el proceso de las entrevistas junto con una programación y asignación de responsabilidades.

Paso 4 Entrevistas:

Siguiendo el cronograma, el equipo de trabajo realiza las entrevistas necesarias.

Paso 5 Elaboración del informe de resultados:

A partir de las entrevistas realizadas, cada responsable elaborará un informe de resultados, que deben seguir la misma estructura de los cuestionarios. En el informe deberán especificarse cuáles son los puntos débiles y fuertes para cada uno de los temas tratados. El coordinador deberá consolidar la información y realizar el informe final mediante un documento homogéneo y coherente, junto con unas conclusiones globales del diagnóstico donde se establecerán las principales debilidades y fortalezas de la empresa en materia de RSE.

Paso 6 Presentación del informe a la Dirección:

Finalmente, el coordinador del equipo de trabajo, presentará el informe de resultados a la Gerencia con las conclusiones y posibles sendas de acción de la empresa en la línea de una estrategia de RSE.

Perfil de las personas entrevistadas

Las personas que se seleccionarán para las entrevistas, serán de ambos géneros, mayores de edad, que estén trabajando actualmente o involucrados en algún grupo de interés de la empresa Da Vinci.

Población, muestra y ficha técnica de las entrevistas

La población a entrevistar se define con base en las áreas de trabajo enmarcadas en la tabla No. 5, las cuales deben estar trabajando directa o indirectamente en cada una de las seis (6) áreas propuestas.

La muestra debe contar con al menos dos (2) personas de cada área de trabajo definida, para un total mínimo de doce (12) entrevistas. Por el tamaño pequeño de la empresa, no cuenta con más de 20 personas a quién se pueda entrevistar y tenga información importante para el objetivo trazado.

Tabla 7, Ficha técnica de las entrevistas

FICHA TÉCNICA DE LAS ENTREVISTAS	
Universo:	Hombres y Mujeres mayores de 18 años, que se encuentren involucrados en los grupos de interés de la empresa Da Vinci.
Objetivo:	Identificar las fortalezas y debilidades principales que presenta la empresa en materia de RSE.
Tipo de muestra:	Aleatoria simple
Técnica de recolección de datos:	Entrevistas personales cara a cara y/o virtuales, con el apoyo de una serie de preguntas predeterminadas.
Tamaño de la muestra:	Mínimo se deben realizar doce (12) entrevistas, dos (2) personas por cada una de las seis (6) áreas de la empresa a evaluar.
Nivel de confianza:	95%
Margen de error:	5%
Encuesta realizada por:	Equipo de trabajo nombrado por la Gerencia.
Fuente de financiación:	Recursos propios de la empresa Da Vinci

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Contribuciones originales esperadas

La empresa Da Vinci, al tener la oportunidad de diseñar e implementar un modelo de responsabilidad social empresarial, se generarán las siguientes contribuciones:

- Reconocimiento y respeto de todas las partes interesadas “*partes interesadas*”.

- Elaboración del código ético de la empresa.
- Revisión y reconocimiento de los deberes legales de la empresa.
- Elaboración de políticas y programas dirigidos a mejorar y potencializar la gestión del talento humano en la empresa.
- Diseño e implementación de la gestión ambiental, incluyendo instrumentos de medición, planes y programas de mitigación de impactos ambientales.
- Desarrollar y participar activamente en programas de gestión social.
- Contribuir al desarrollo sostenible de la organización.
- Realizar diferentes indicadores de gestión y control de cumplimiento del modelo de RSE.

Esto será posible gracias a los conocimientos adquiridos hasta el momento en la maestría, con módulos vistos y aplicables al proyecto:

Liderazgo y habilidades gerenciales: Es de suma importancia conocer el plan de incorporación de los valores personales y organizacionales, y las buenas prácticas de liderazgo, con el fin de incluirlos en el modelo de responsabilidad social empresarial de Da Vinci.

Gestión humana y liderazgo: Una de las dimensiones de la RSE es la gestión social, que incluye el reconocimiento e importancia del talento humano en la empresa, para esto se diseñará un plan estratégico de recursos humanos y la implementación de un modelo por competencias.

Desarrollo de competencias directivas y modelos de alta gerencia: La empresa está en un proceso de cambio organizacional y adaptación, para esto se requiere de unas fortalezas y habilidades directivas que logren liderazgo y compromiso desde la gerencia y socios de la organización, que impulsen este proyecto del modelo de RSE.

Ética empresarial y sostenible: Desde este módulo, se inició el proceso de cambio de la empresa, al conocer los conceptos de organización, ética y responsabilidad social, comprendiendo su relación con la competitividad, la innovación y la sostenibilidad. Aquí se revisó el plan estratégico

de Da Vinci, y se llegó a un ajuste a los principios y valores actuales, que son la base para un modelo de gestión integral de la responsabilidad empresarial, la sostenibilidad, y el proceso de cambio en la cultura organizacional.

Habilidades de dirección y gestión financiera: Otra dimensión de la RSE es la gestión económica, de aquí la importancia de aplicar los conocimientos de la identificación de las políticas, las normas y las decisiones de corto plazo que afectan la empresa y su sostenibilidad en el largo plazo.

Gestión del conocimiento, tecnología y sistemas de información: Para lograr el éxito de la implementación del modelo de RSE, es clave aplicar los sistemas de información para el logro de los objetivos, teniendo la claridad de qué sistemas de tecnología se requieren y cómo se puede llegar a innovar.

Resiliencia y adaptabilidad organizacional: Finalmente es importante reconocer los factores y las variables que influyen en los procesos de transformación organizacional y que contribuyen a la sustentabilidad; esto nos ayudará en la adaptabilidad de Da Vinci, al incorporar este nuevo modelo de responsabilidad social empresarial.

6.5. Modelo de RSE esperado para la empresa DA VINCI.

De acuerdo con las contribuciones esperadas, el modelo de RSE apropiado para la empresa DA VINCI, requiere que se enfoque en las tres dimensiones vistas en el marco teórico:

DIMENSIÓN ECONÓMICA

Establecer políticas financieras que establezcan los lineamientos que promueva el cumplimiento legal de las normativas contables, tributarias, fiscales, financieras vigentes en el país, y establezca

unos controles para la medición de las inversiones y unas políticas para el buen manejo y control de las utilidades por parte de los accionistas. En los presupuestos anuales, se deben reconocer los recursos necesarios para que el modelo de RSE se implemente y se sostenga en el tiempo. Se debe diseñar un código de ética para la empresa y socializarlo.

DIMENSIÓN SOCIAL

Establecer los procedimientos y formatos, dentro del sistema de gestión integrado, que conlleve a reconocer los grupos de interés, sus necesidades, sus expectativas, sus indicadores de gestión, los programas que se realicen y los procesos de mejora continua que se establezcan anualmente, de acuerdo con los resultados de las mediciones.

DIMENSIÓN AMBIENTAL

Diseñar políticas y planes de gestión ambiental, que reconozcan los impactos ambientales que se generan en cada uno de los procesos de la empresa, y promover políticas de mitigación tanto preventivas como de compensación, estas deben ser diseñadas, implementadas y medidas con el fin de dar seguimiento al cumplimiento y sus respectivas adaptaciones según los procesos productivos que incursione la organización.

6.6. Cronograma

Ilustración 16, Cronograma anteproyecto

CRONOGRAMA MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, EMPRESA DA VINCI

Nombre de la compañía: Constructora y Consultora Da Vinci SAS



Responsable del proyecto: Mauricio Abril

Inicio del proyecto:
Semana para mostrar: 1

TAREA	PROGRESO	INICIO	FIN	SEMANAS	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Identificar los referentes teóricos necesarios para el diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial (RSE).	0%			4	█	█	█	█																								
2. Realizar un análisis de la situación para identificar los beneficios y las oportunidades de mejora en torno a los enfoques de RSE.	0%			6					█	█	█	█																				
3. Reconocer los impactos sociales, ambientales y riesgos que ocasionan los procesos internos y externos de la empresa.	0%			4									█	█																		
4. Proponer un plan para la implementación del modelo de RSE diseñado.	0%			8													█	█	█	█	█	█	█	█								
5. Diseñar los indicadores de gestión que permitan hacer seguimiento y control al plan de RSE.	0%			5																					█	█	█	█	█			
TOTAL	0%			27																												

Fuente: Elaboración propia

7. Diagnóstico organizacional

De acuerdo con lo planeado en el diseño metodológico, se inicia las tres etapas del diagnóstico de la empresa: 1. Análisis externo mediante la herramienta de PESTEL, 2. Análisis integrador mediante el DOFA y 3. Análisis interno mediante diagnóstico propio, basado en el “Cuaderno de Trabajo de RSE para PYME” de la Cámara de Comercio de Valencia (2008).

7.1. Análisis externo PESTEL

El propósito del modelo PESTEL, es realizar el análisis mediante la identificación de cambios macroeconómicos, buscando obtener ventaja competitiva fruto de las estrategias, las cuales podrían tener impacto en las actividades de desarrollo de la organización, de tal manera una empresa para analizar su contexto externo, realiza un estudio minucioso y profundo de variables del mismo, identificando las que interfieren directamente en las operaciones de la empresa y las cuales determinan el cumplimiento de los objetivos del negocio, dado ello se han clasificado seis variables de análisis del contexto entorno (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y legal), así mismo en cada una de ellas se permite detectar a través de una visión global las posibles oportunidades y amenazas para la organización. (Steffens, 2016)

Ilustración 17, Análisis PESTEL

MODELO PESTEL EMPRESA DA VINCI					
POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIALES	TECNOLÓGICOS	ECOLÓGICOS	LEGALES
Vigente el Plan de ordenamiento territorial que es el 100% obras e interventorías	La información del DANE respecto al crecimiento del PIB indica que el sector de la construcción decrece 31.7% durante el 2020	Proceso de Gestión Social en Obra para proyectos gubernamentales	Estrategia de adopción de metodología BIM - transformación digital en el sector de la construcción en Colombia lanzada en Nov. 2020	Fuerte legislación de protección al medio ambiente	Gestión de licencias y permisos ambientales para toda obra, verificable por interventorías
Inversión gubernamental en mejoras malla vial nacional, abriendo opciones de mercado.	Para el año 2021 se estima un repunte con un crecimiento del 8,6% para el sector de la construcción.	Mayormente se exigen consultas con comunidades para realización de obras, y por ende, interventorías	Mejoras en infraestructura de telecomunicaciones a nivel nacional para mayor alcance de la información.	Recientes desastres naturales en territorio nacional que requiere de obra inmediata	Gestión de licencias de construcción para llevar a cabo el servicio
Subsidios del gobierno para compra de vivienda, lo cual activa el sector de construcción, por ende su cadena de producción como las interventorías y consultorías técnicas.	Actividad que se ubica en el 5° lugar por variación acumulada PIB entre varios sectores	Por confinamiento y transición de trabajo en casa permanente el estilo de vida cambia, y se buscan espacios más amplios en vivienda	Fuerte inversión del gobierno en innovación y desarrollo de la industria de tecnología, lo que genera mayor demanda de infraestructura física para este sector	Colombia en 4° lugar de construcción sostenible	Leyes y normativa más clara sobre licitaciones públicas
Enfoque de recursos del gobierno para recuperación de poblaciones afectadas por desastres naturales.	Records en compra de vivienda VIS y No VIS con el apoyo de programas del gobierno	Aumento en mano de obra de población migrante legalizada	Crecimiento exponencial de consumo de redes sociales, con fácil acceso para publicidad	Beneficios ecológicos y financieros por obras con certificación LEED y/o sostenibles	Alta necesidad que las edificaciones nuevas y existentes cumplan con las normativas vigentes
Fuerte inversión del gobierno en infraestructura del sector de la salud	Complejidad en obtención de financiación para las empresas Mipymes	Asociaciones activistas de protección del medio ambiente en incremento	Estrategia de adopción de metodología BIM - transformación digital en el sector de la construcción en Colombia lanzada en Nov. 2020	Re activación del sector de turismo, específicamente ecoturismo, con requerimientos de obras e interventorías para el cumplimiento de las leyes ambientales	Sector incluido en los permisos para trabajar en las cuarentenas decretadas por el Covid-19.
Falta de acuerdos políticos para actualizaciones de los Planes de Ordenamiento Territorial- POT	Alta competencia, más de 95 mil empresas constructoras y más de 27 mil empresas consultoras en Colombia.	Alta tasa de desempleo, desigualdad social, índices de pobreza y tensiones sociales que generan altas inestabilidad económica	Exposición de obras en tiempo real a través de los medios sociales	Inicio de proyectos eco productivos con gran innovación ambiental	Beneficios tributarios en proyectos verdes

Fuente: Elaboración propia

La información identificada en el modelo PESTEL se toma de fuentes primarias por conocimiento directo del autor, socio fundador de la empresa Da Vinci, y fuentes secundarias como el DANE, análisis del sector de la construcción en Bogotá y a nivel nacional, información bancaria, entre otros.

Se realizó un análisis externo a través de la Matriz EFE la cual permite resumir y evaluar la información, a partir de las oportunidades y amenazas.

Tabla 8, Análisis externo, matriz E.F.E.

Análisis externo, matriz E.F. E			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
Apoyo por parte del gobierno, mediante la creación de Políticas de Transformación productiva en Colombia y Política de Nacional de Desarrollo Productivo, así mismo en la generación de Proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación y en construcciones sostenibles	0,15	4	0,6
Proyectos de infraestructura nuevos en el país.	0,05	4	0,2
Fomento de la cultura y el emprendimiento en el sector de la construcción.	0,1	3	0,3
Bajos niveles de innovación y desarrollo en productos similares en la región.	0,15	3	0,45
Amenazas	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
Estandarización de políticas, normas y legislación para el sector de la construcción.	0,1	2	0,2
Entrada de nuevos competidores grandes y pequeños, agresivos comercialmente con tarifas y tiempos bajos	0,1	2	0,2

Limitaciones económicas en la población para la generación de nuevos proyectos de construcción o remodelación y desaceleración en el crecimiento económico del país.	0,25	1	0,25
Altos costos de las licencias y programas certificados	0,1	2	0,2
TOTAL	1	N/A	2,4

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información analizada en la herramienta PESTEL se aplicó la herramienta E.F.E, priorizando las oportunidades y amenazas más relevantes para la compañía en el año 2021, en la que se tiene una escala de 1 a 4, donde 1 representa un nivel bajo de preparación de la empresa para enfrentar su macro entorno y 4 indica que la empresa está muy preparada.

La Constructora y Consultora Da Vinci SAS, se encuentra en un resultado ponderado de 2.4, representando un nivel medio frente al macro entorno, el cual indica que la compañía debe aprovechar mejor las oportunidades y generar estrategias y modelos que le permitan anticipar el efecto de las amenazas que le genera el entorno y en los factores externos que le afectan, lo cual aportará significativamente en el posicionamiento de la empresa en el mercado y en el cumplimiento de sus objetivos corporativos.

7.2. Análisis DOFA

Para determinar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa se presenta una propuesta de un análisis DOFA, donde se puede observar el contexto externo e interno de la empresa.

Tabla 9, Análisis DOFA

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo por parte del gobierno, mediante la creación de Políticas de Transformación productiva en Colombia y Política Nacional de Desarrollo Productivo, así mismo en la generación de Proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación y en construcciones sostenibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta oferta de competidores, con estrategias agresivas comerciales, altas tecnologías en sus procesos y con músculo financiero. • Limitaciones económicas en la población para la generación de nuevos proyectos de

<ul style="list-style-type: none"> ● Proyectos de infraestructura nuevos en el país. ● Fomento de la cultura, el emprendimiento e innovación en el sector de la construcción. 	<p>construcción o remodelación y desaceleración en el crecimiento económico del país.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Altos costos de las licencias de software y programas certificados. ● Quedar rezagados de las nuevas tecnologías en el sector.
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Constante formación y capacitación en técnicas de construcción sostenibles. ● Cumplimiento de las normas técnicas vigentes. ● Vinculación de personal altamente calificado e idóneo a la compañía. ● Aprovechamiento de nuevas herramientas para el diseño y control de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Altos costos en equipos y maquinarias para la ejecución de proyectos y estudios previos de interventorías. ● Desconocimiento en temas jurídicos en los contratos. ● Se requiere fortalecer el nivel de operación y logística para atender proyectos de gran volumen.

Fuente: Elaboración propia

7.3. Análisis interno

De acuerdo con la herramienta y el plan de trabajo diseñado, se realizan cada uno de los pasos establecidos que permitirán diagnosticar las fortalezas y debilidades principales que presenta la empresa en materia de RSE, con estándares internacionales.

Paso 1

Se realizó la reunión informativa en donde la gerencia presenta la posibilidad de diseñar un modelo de responsabilidad social empresarial, que parte de un diagnóstico organizacional y para esto se solicita la conformación de un equipo de trabajo. *Ver anexo 1, acta No. 01.*

Paso 2.

Se conforma un equipo de trabajo que se encargará de planificar la herramienta para realizar el diagnóstico y realizar un cronograma de trabajo. *Ver anexo 2, acta No. 02.*

El equipo se conforma por:

Catherine Vanegas Coordinadora del programa RSE.

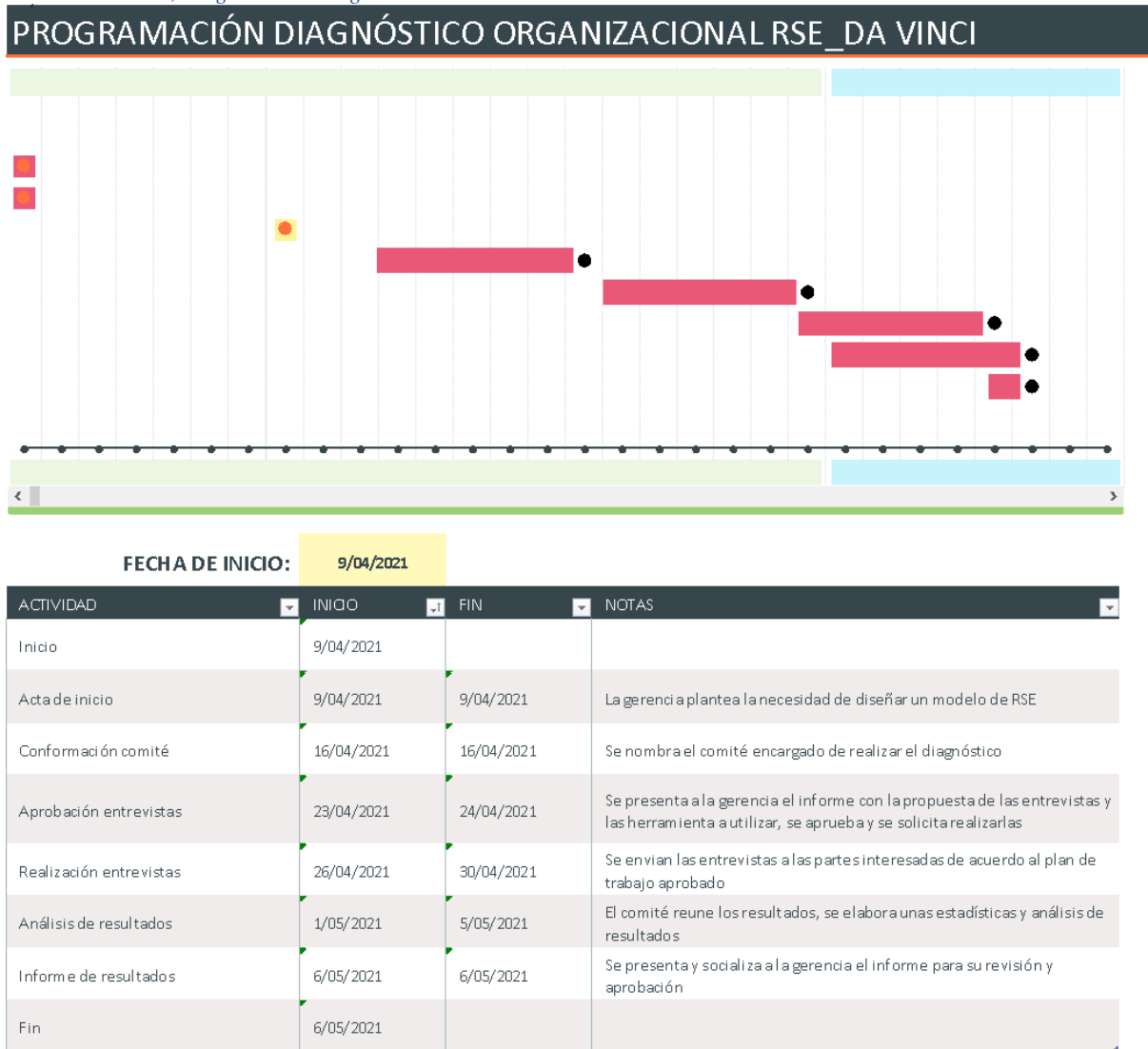
Francy Stella Sánchez Integrante del comité

Jose Quintero Integrante del comité

Paso 3.

El equipo de trabajo presenta a la gerencia la herramienta sugerida: unas entrevistas a los diferentes procesos internos de la empresa, con unas preguntas específicas de acuerdo al área, se establecen 6 tipos de entrevistas las cuales son aprobadas. *Ver anexo 3, acta No. 03.* Se presenta y aprueba el siguiente cronograma:

Ilustración 18, Programación diagnóstico



Fuente: Elaboración propia

Paso 4.

Se elaboran las distintas entrevistas mediante la herramienta google forms, del 26 al 30 de abril, abarcando los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

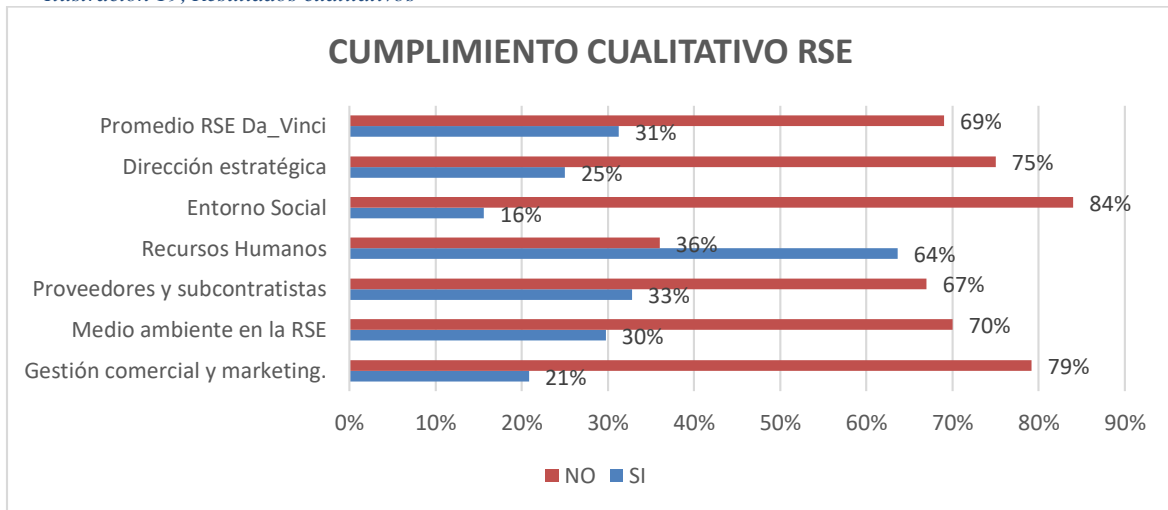
Entrevista	Total entrevistados	Informe
Dirección estratégica	5	Ver anexo 4
Entorno social	4	Ver anexo 5
Recursos humanos	8	Ver anexo 6
Proveedores y subcontratistas	5	Ver anexo 7
Medio ambiente	7	Ver anexo 8
Gestión Comercial	4	Ver anexo 9

Paso 5.

Una vez culminadas las entrevistas, el equipo de trabajo se reúne con el fin de recopilar la información obtenida y realizar el informe de resultados. Ver anexo 10, informe de resultados.

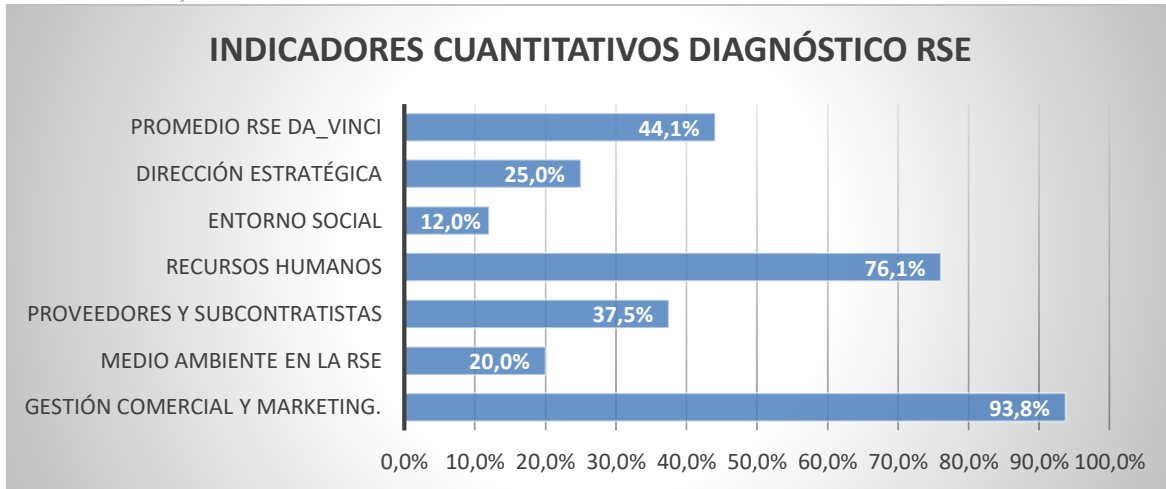
Como resumen tenemos los siguientes resultados:

Ilustración 19, Resultados cualitativos



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 20, Resultados cuantitativos



Fuente: Elaboración propia

Paso 6.

Se presenta el informe a la gerencia, destacando las siguientes conclusiones del diagnóstico:

- A nivel cualitativo el estado actual de la documentación, procesos, procedimientos, políticas, registros, planes y certificaciones, basados en las respuestas de los diferentes encuestados, se tiene un cumplimiento del 31%, bastante bajo frente a los requisitos corporativos que deben cumplir las empresas responsables socialmente y ambientalmente.
- A nivel cuantitativo, el promedio total de los seis procesos evaluados corresponde a un 44% de cumplimiento de acuerdo con los elementos que debe practicar la empresa bajo un modelo de RSE. *Ver anexo 11, acta No. 4.*

7.4. Análisis de datos

Situación actual.

Se establece los siguientes criterios de medición de los datos obtenidos en el diagnóstico:

Tabla 10, Criterios de medición nivel RSE

Nivel de madurez	Tipo de gestión	% de acciones de GS implantadas
NM 1	Gestión sostenible básica	0 % a 25%
NM 2	Gestión sostenible intermedia	26% a 50%
NM 3	Gestión sostenible avanzada	51% a 75%
NM 4	Gestión sostenible excelente	76% a 100%

Fuente: Elaboración propia

Según los criterios de medición de los componentes de un modelo RSE empresarial, Da Vinci se encuentra en un nivel de madurez NM 2 correspondiente a una gestión actual sostenible intermedia.

La meta al determinar los planes de acción de acuerdo con el presente diagnóstico, y su posterior implementación en la empresa Da Vinci, es lograr subir el nivel en un período de 2 años a NM 4 Gestión sostenible excelente.

Fortalezas y oportunidades de mejora.

Se identifica el siguiente DOFA con base en los resultados del diagnóstico:

Tabla 11, DOFA diagnóstico RSE

	INTERNOS	EXTERNOS
	DEBILIDADES	AMENAZAS
NEGATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de definición de una proyección social y estrategias de RSE. ● Falta de implementación de un modelo. ● Faltan políticas y planeación dirigidas a la parte social y ambiental. ● Definición de matriz de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Amplia competencia y de mayor experiencia. ● Un modelo RSE que se logre proyectar e impactar a las partes interesadas y acepten su integración. ● Impacto en los precios de los servicios por los gastos que implica la RSE.

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a toda la organización. • Normatividades y leyes asequibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • La consecución de proyectos constantes que logren mantener un flujo de caja.
POSITIVOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de programas para mejorar la calidad de los servicios de la empresa. • Confiabilidad de los clientes frente a nuestros servicios. • Compromiso del personal con la compañía. • Personal idóneo y calificado. • Directivos comprometidos en apoyar estos modelos de RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de sistema de RSE. • Alianzas estratégicas con organismos ambientales y sociales. • Diversificar a más sectores sus impactos positivos por la RSE. • Nuevos servicios enfocados a construcciones sostenibles • Fortalecer la confianza de las partes interesadas.

Fuente: Elaboración propia

8. Plan de intervención

Con base en los resultados del diagnóstico, se plantea la siguiente estrategia para estructurar el plan de acción a seguir por la empresa constructora y consultora Da Vinci necesarios para lograr la implementación del modelo de responsabilidad social de acuerdo con las necesidades y falencias evidenciadas frente a un modelo internacional de un RSE:

1) Definición de objetivos y acciones asociadas

De acuerdo con los resultados de los indicadores cualitativos y cuantitativos del diagnóstico (Ver Anexo No. 10), se organizará en una matriz las acciones que debe realizar la empresa para dar cumplimiento a los indicadores que no cumplen total o parcialmente, se organizan por área y se establecen unos objetivos específicos.

2) Priorización de acciones a realizar en el mediano plazo

Mediante unos criterios de costo, factibilidad e importancia para la gerencia, se realiza una matriz de priorización de las acciones identificadas en el numeral anterior, ya que se

definieron 41 acciones por ejecutar y se debe concretar las más importantes y realizables en el mediano plazo, con el fin que sea un plan de acción alcanzable y realizable desde el punto de vista de los recursos que cuenta la empresa.

3) Elaboración del plan de intervención

Una vez establecidas y filtradas las acciones de mayor relevancia para la empresa, se elabora un plan de acción con cada una de ellas, estableciendo un título, una descripción detallada, un responsable, unas fechas de inicio y finalización y un presupuesto aproximado.

4) Diseño de indicadores de seguimiento y control

Se diseña una matriz con diferentes indicadores de cumplimiento de cada una de las acciones establecidas en el plan de intervención, con el fin de dar seguimiento periódico al cumplimiento de las metas.

5) Cronograma plan de intervención

Se construye un cronograma en Excel con las fechas de inicio y fin de cada una de las acciones a seguir por la empresa, el cual será la base de medición del cumplimiento de los tiempos para la elaboración del plan de intervención.

6) Presupuesto plan de intervención

Se calcula un presupuesto aproximado que requiere proveer la empresa con el fin de dar cumplimiento al plan de intervención y hacer seguimiento a su cumplimiento.

7) Definición de los grupos de interés

Se establece una metodología con el fin de realizar un análisis detallado de la identificación de los grupos de interés para la empresa, que incluye identificación de los grupos,

identificación de los canales de influencia e impacto, priorización de los grupos y establecimiento de los canales de comunicación y seguimiento a cada uno de ellos.

8.1. Definición de objetivos y acciones asociadas

De acuerdo con el informe final del diagnóstico y con base al objetivo general definido por la gerencia, se realiza la siguiente matriz de identificación de objetivos y acciones asociadas, así:

Tabla 12, Definición de objetivos

OBJETIVO GENERAL: Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.		
Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas
1. Construir un modelo de RSE, incluido en el Sistema de Gestión Integrado mediante un subproceso estratégico, donde se contemplen los criterios sociales, ambientales y económicos.	Gestión comercial y marketing	GC-D.1 Definir un proceso y sus respectivos procedimientos de evaluación de satisfacción de sus clientes.
		GC-D.2 Implementar una metodología que recoja, atienda y evalúe las reclamaciones de los clientes.
		GC-D.3 Realizar una política de ética en materia de publicidad.
		GC-D.4 Llevar registro sobre los planes de acciones de mejora sobre reclamaciones y/o satisfacción de clientes.
	Medio ambiente en la RSE	MA-D.1 Definir un proceso del sistema de gestión ambiental y su respectiva documentación de cumplimiento.
		MA-D.2 Diseñar la matriz de aspectos ambientales de los productos/servicios de la empresa.
		MA-D.3 Definir las medidas necesarias para la reducción de los impactos ambientales.
		MA-D.4 Implementar programas de investigación sobre productos y servicios "sostenibles".

		MA-D.5 Contemplar dentro de las proyecciones de la empresa la certificación del sistema de gestión ambiental.
		MA-D.6 Desarrollar el plan de evaluación, prevención y gestión de los riesgos ambientales.
		MA-D.7 Llevar el registro de quejas o sugerencias respecto al desempeño ambiental.
		MA-D.8 Realizar el plan de prevención y reducción de residuos
	Proveedores y subcontratistas	PS-D.1 Realizar un proceso y respectivos procedimientos donde se considere la evaluación y selección proveedores y subcontratistas con los diferentes criterios de calidad, medio ambiente, derechos humanos, SG-SST.
		PS-D.2 Llevar el registro de quejas y reclamos de proveedores y subcontratistas
	Recursos humanos	RH-D.1 Realizar la documentación necesaria para tener el registro de despidos y renuncias voluntarias.
		RH-D.2 Implementar mecanismos que favorezcan la innovación y la creatividad.
		RH-D.3 Implementar metodología para evaluar el clima laboral y la satisfacción del trabajador.
	Entorno Social	ES-D.1 Realizar la Identificación y clasificación de los grupos de interés.
		ES-D.2 Identificar los impactos de las actividades a los grupos de interés.

		ES-D.3 Llevar el registro de quejas o sugerencias de los grupos de interés	
		ES-D.4 Realizar los respectivos informes de acciones de cooperación social.	
		ES-D.5 Identificar actividades deportivas, culturales, sociales.	
		ES-D.6 Revisar la viabilidad de algún acuerdo con alguna ONG.	
		Dirección Estratégica	DE-D.1 Realizar una Política de gestión ética y socialmente responsable.
			DE-D.2 Implementar un Código ético para la organización.
	DE-D.3 Implementar una Política anticorrupción.		
	DE-D.4 Implementar una Política de compras o código ético con proveedores y subcontratistas		
	DE-D.5 Implementar una Política medioambiental		
	DE-D.6 Definir un estándar internacional de RSE		
	DE-D.7 Revisar la implementación de un Gobierno corporativo.		

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas
2. Lograr la participación activa del personal y partes interesadas para el compromiso y cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Gestión comercial y marketing	GC-D.1 Considerar dentro de la matriz de comunicaciones la retroalimentación a los clientes sobre la implementación de los planes de marketing sobre los aspectos ambientales y las actividades en materia de RSE que se viene realizando la empresa. Internamente identificar la documentación necesaria para llevar el registro.
	Medio ambiente en la RSE	MA-D.1 Considerar dentro de la matriz de comunicaciones informar a los grupos de interés sobre las actividades e inversiones en mejora del medio ambiente. Internamente identificar la documentación necesaria para llevar el registro.
	Recursos humanos	RH-D.1 Implementar un sistema de participación sugerencias y opiniones para los colaboradores de la compañía.
	Entorno Social	ES-D.1 Considerar dentro de la matriz de comunicaciones mantener informados a los grupos de interés las acciones de RSE realizadas por la empresa. Implementar la documentación necesaria para llevar el registro.

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas
3. Investigar y reconocer las expectativas de los grupos de interés frente a la gestión estratégica de Da Vinci.	Dirección Estratégica	DE-D.1 Realizar la contextualización con el sistema de gestión integrado en la planeación estratégica, sobre el análisis de las expectativas de los grupos de interés frente a la RSE.
		ES-D.2 Identificar los mecanismos para conocer las preocupaciones o expectativas existentes en el entorno social.

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas
4. Fortalecer la comunicación y publicidad de los aspectos ambientales de los servicios ofrecidos por la organización.	Gestión comercial y marketing	GC-D.1 Identificar e informar los planes de marketing sobre los aspectos ambientales.
	Medio ambiente	MA-D.1 Implementar un sistema de compra verde y/o alianzas con entes ecológicos.
	Proveedores y subcontratistas	PS-D.1 Realizar la identificación de oportunidades de alianzas estratégicas con proveedores, organizaciones y grupos de interés desde el punto de vista social y ambiental.

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas
5. Diseñar los indicadores de resultados para la estrategia de RSE de la empresa.	Dirección Estratégica	DE-D.1 Definir y diseñar los indicadores para asegurar el cumplimiento de la implementación y buen manejo del sistema de RSE.

Fuente: Elaboración propia

8.2. Priorización de acciones a realizar en el mediano plazo

Una vez identificado los objetivos específicos y las acciones asociadas, a continuación, se realiza la priorización de las acciones según cada objetivo.

Para realizar la priorización, se definieron los criterios: Coste, factibilidad, importancia.

Los cuales son valorados, así:

- Coste: (1 poco viable económicamente, 5 muy viable económicamente).
- Factible (1 poco factible, 5 muy factible)
- Importancia (1 poco importante, 5 muy importante)

El valor final obtenido por cada acción resultará de la suma simple de los valores otorgados en los tres criterios.



Tabla 13, Priorización de las acciones

CRITERIOS	VALOR
Coste	1 poco viable económicamente, 5 muy viable económicamente
Factible	1 poco factible, 5 muy factible
Importancia	1 poco importante, 5 muy importante

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Coste	Factibilidad	Importancia	Valor Total
Construir un modelo de RSE, incluido en el Sistema de Gestión Integrado mediante un subproceso estratégico, donde se contemplen los criterios sociales, ambientales y económicos.	Gestión comercial y marketing	GC-D.1 Definir un proceso y sus respectivos procedimientos de evaluación de satisfacción de sus clientes.	5	5	5	15
		GC-D.2 Implementar una metodología que recoja, atienda y evalúe las reclamaciones de los clientes.	3	2	4	9
		GC-D.3 Realizar una política de ética en materia de publicidad.	5	5	5	15
		GC-D.4 Llevar registro sobre los planes de acciones de mejora sobre reclamaciones y/o satisfacción de clientes.	2	3	3	8

CRITERIOS	VALOR
Coste	1 poco viable económicamente, 5 muy viable económicamente
Factible	1 poco factible, 5 muy factible
Importancia	1 poco importante, 5 muy importante

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Coste	Factibilidad	Importancia	Valor Total



Construir un modelo de RSE, incluido en el Sistema de Gestión Integrado mediante un subproceso estratégico, donde se contemplen los criterios sociales, ambientales y económicos.	Medio ambiente en la RSE	MA-D.1 Definir un proceso del sistema de gestión ambiental y su respectiva documentación de cumplimiento.	5	5	5	15
		MA-D.2 Diseñar la matriz de aspectos ambientales de los productos/servicios de la empresa.	5	5	5	15
		MA-D.3 Definir las medidas necesarias para la reducción de los impactos ambientales.	5	5	5	15
		MA-D.4 Implementar programas de investigación sobre productos y servicios "sostenibles".	4	5	5	14
		MA-D.5 Contemplar dentro de las proyecciones de la empresa la certificación del sistema de gestión ambiental.	4	4	4	12
		MA-D.6 Desarrollar el plan de evaluación, prevención y gestión de los riesgos ambientales.	1	1	5	7
		MA-D.7 Llevar el registro de quejas o sugerencias respecto al desempeño ambiental.	1	1	5	7
		MA-D.8 Realizar el plan de prevención y reducción de residuos	1	5	5	11

CRITERIOS	VALOR
Coste	1 poco viable económicamente, 5 muy viable económicamente
Factible	1 poco factible, 5 muy factible
Importancia	1 poco importante, 5 muy importante

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Coste	Factibilidad	Importancia	Valor Total
Construir un modelo de RSE, incluido en el Sistema de Gestión Integrado mediante un subproceso estratégico, donde se contemplen los	Proveedores y subcontratistas	PS-D.1 Realizar un proceso y respectivos procedimientos donde se considere la evaluación y selección proveedores y subcontratistas con los diferentes criterios de calidad, medio ambiente, derechos humanos, SG-SST.	5	5	5	15
		PS-D.2 Llevar el registro de quejas y reclamos de proveedores y subcontratistas	1	3	5	9



critérios sociales, ambientales y económicos.						
-----------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

CRITERIOS	VALOR
Coste	1 poco viable económicamente, 5 muy viable económicamente
Factible	1 poco factible, 5 muy factible
Importancia	1 poco importante, 5 muy importante

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Coste	Factibilidad	Importancia	Valor Total
Construir un modelo de RSE, incluido en el Sistema de Gestión Integrado mediante un subproceso estratégico, donde se contemplen los criterios sociales, ambientales y económicos.	Recursos humanos	RH-D.1 Realizar la documentación necesaria para tener el registro de despidos y renuncias voluntarias.	5	5	5	15
		RH-D.2 Implementar mecanismos que favorezcan la innovación y la creatividad.	3	1	4	8
		RH-D.3 Implementar metodología para evaluar el clima laboral y la satisfacción del trabajador.	5	5	5	15

CRITERIOS	VALOR
Coste	1 poco viable económicamente, 5 muy viable económicamente
Factible	1 poco factible, 5 muy factible
Importancia	1 poco importante, 5 muy importante

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
-----------------------	-------------------	---------------------	---------------------------------	--	--	--------------



			Coste	Factibilidad	Importancia	Valor Total
			Construir un modelo de RSE, incluido en el Sistema de Gestión Integrado mediante un subproceso estratégico, donde se contemplen los criterios sociales, ambientales y económicos.	Entorno Social	ES-D.1 Realizar la Identificación y clasificación de los grupos de interés.	5
ES-D.2 Identificar los impactos de las actividades a los grupos de interés.	5	5	5		15	
ES-D.3 Llevar el registro de quejas o sugerencias de los grupos de interés	1	1	5		7	
ES-D.4 Realizar los respectivos informes de acciones de cooperación social.	5	1	1		7	
ES-D.5 Identificar actividades deportivas, culturales, sociales.	4	4	5		13	
ES-D.6 Revisar la viabilidad de algún acuerdo con alguna ONG.	5	1	5		11	

CRITERIOS	VALOR
Coste	1 poco viable económicamente, 5 muy viable económicamente
Factible	1 poco factible, 5 muy factible
Importancia	1 poco importante, 5 muy importante

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Coste	Factibilidad	Importancia	Valor Total
Construir un modelo de RSE, incluido en el Sistema de Gestión Integrado mediante un subproceso estratégico, donde se contemplen los criterios sociales, ambientales y económicos.	Dirección Estratégica	DE-D.1 Realizar una política de gestión ética y socialmente responsable.	4	5	5	14
		DE-D.2 Implementar un Código ético para la organización.	4	5	5	14
		DE-D.3 Implementar una Política anticorrupción.	3	5	5	13
		DE-D.4 Implementar una Política de compras o código ético con proveedores y subcontratistas	1	4	4	9
		DE-D.5 Implementar una Política medioambiental	1	4	5	10
		DE-D.6 Definir un estándar internacional de RSE	2	1	5	8
		DE-D.7 Revisar la implementación de un Gobierno corporativo.	5	4	5	14

CRITERIOS	VALOR
Coste	1 poco viable económicamente, 5 muy viable económicamente
Factible	1 poco factible, 5 muy factible
Importancia	1 poco importante, 5 muy importante

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Coste	Factibilidad	Importancia	Valor Total
Lograr la participación activa del personal y partes interesadas para el compromiso y cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Gestión comercial y marketing	GC-D.5 Considerar dentro de la matriz de comunicaciones la retroalimentación a los clientes sobre la implementación de los planes de marketing sobre los aspectos ambientales y las actividades en materia de RSE que se viene realizando la empresa. Internamente identificar la documentación necesaria para llevar el registro.	4	4	5	13

CRITERIOS	VALOR
Coste	1 poco viable económicamente, 5 muy viable económicamente
Factible	1 poco factible, 5 muy factible
Importancia	1 poco importante, 5 muy importante

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Coste	Factibilidad	Importancia	Valor Total
Lograr la participación activa del personal y partes interesadas	Medio ambiente en la RSE	MA-D.7 Considerar dentro de la matriz de comunicaciones informar a los grupos de interés	1	1	5	7



para el compromiso y cumplimiento de los objetivos de la empresa.		sobre las actividades e inversiones en mejora del medio ambiente. Internamente identificar la documentación necesaria para llevar el registro.				
-------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

CRITERIOS	VALOR
Coste	1 poco viable económicamente, 5 muy viable económicamente
Factible	1 poco factible, 5 muy factible
Importancia	1 poco importante, 5 muy importante

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Coste	Factibilidad	Importancia	Valor Total
Lograr la participación activa del personal y partes interesadas para el compromiso y cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Recursos humanos	RH-D.4 Implementar un sistema de participación sugerencias y opiniones para los colaboradores de la compañía.	4	5	5	14

CRITERIOS	VALOR
Coste	1 poco viable económicamente, 5 muy viable económicamente
Factible	1 poco factible, 5 muy factible
Importancia	1 poco importante, 5 muy importante

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Coste	Factibilidad	Importancia	Valor Total
Lograr la participación activa	Entorno Social	ES-D.6 Considerar dentro de la matriz de comunicaciones mantener informados a los grupos	1	1	5	7

del personal y partes interesadas para el compromiso y cumplimiento de los objetivos de la empresa.		de interés las acciones de RSE realizadas por la empresa. Implementar la documentación necesaria para llevar el registro.				
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

CRITERIOS	VALOR
Coste	1 poco viable económicamente, 5 muy viable económicamente
Factible	1 poco factible, 5 muy factible
Importancia	1 poco importante, 5 muy importante

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Coste	Factibilidad	Importancia	Valor Total
Investigar y reconocer las expectativas de los grupos de interés frente a la gestión estratégica de Da Vinci.	Dirección Estratégica	DE-D.8 Realizar la contextualización con el sistema de gestión integrado en la planeación estratégica, sobre el análisis de las expectativas de los grupos de interés frente a la RSE.	3	5	5	13
		ES-D.9 Identificar los mecanismos para conocer las preocupaciones o expectativas existentes en el entorno social.	1	1	5	7

CRITERIOS	VALOR
Coste	1 poco viable económicamente, 5 muy viable económicamente
Factible	1 poco factible, 5 muy factible
Importancia	1 poco importante, 5 muy importante

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)	Priorización
-----------------------	-------------------	---------------------	---------------------------------	--------------



			Coste	Factibilidad	Importancia	Valor Total
Fortalecer la comunicación y publicidad de los aspectos ambientales de los servicios ofrecidos por la organización.	Gestión comercial y marketing	GC-D.6 Identificar e informar los planes de marketing sobre los aspectos ambientales.	5	3	5	13

CRITERIOS	VALOR
Coste	1 poco viable económicamente, 5 muy viable económicamente
Factible	1 poco factible, 5 muy factible
Importancia	1 poco importante, 5 muy importante

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Coste	Factibilidad	Importancia	Valor Total
Fortalecer la comunicación y publicidad de los aspectos ambientales de los servicios ofrecidos por la organización.	Medio ambiente	MA-D.1 Implementar un sistema de compra verde y/o alianzas con entes ecológicos.	1	1	5	7

CRITERIOS	VALOR
Coste	1 poco viable económicamente, 5 muy viable económicamente
Factible	1 poco factible, 5 muy factible
Importancia	1 poco importante, 5 muy importante

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Coste	Factibilidad	Importancia	Valor Total
Fortalecer la comunicación y	Proveedores y	PS-D.3 Realizar la identificación de oportunidades de alianzas estratégicas con proveedores,	5	3	5	13



publicidad de los aspectos ambientales de los servicios ofrecidos por la organización.	subcontratistas	organizaciones y grupos de interés desde el punto de vista social y ambiental.				
----------------------------------------------------------------------------------------	------------------------	--------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

CRITERIOS	VALOR
Coste	1 poco viable económicamente, 5 muy viable económicamente
Factible	1 poco factible, 5 muy factible
Importancia	1 poco importante, 5 muy importante

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Coste	Factibilidad	Importancia	Valor Total
Diseñar los indicadores de resultados para la estrategia de RSE de la empresa.	Dirección Estratégica	DE-D.10 Definir y diseñar los indicadores para asegurar el cumplimiento de la implementación y buen manejo del sistema de RSE.	5	5	5	15

8.3. Elaboración del plan de intervención

Una vez aprobado por la gerencia las acciones prioritarias para intervención, se inicia con la identificación de:

- Responsable
- Recursos
- Cronograma
- Presupuesto

GESTIÓN COMERCIAL Y MARKETING

Tabla 14, Plan de intervención

OBJETIVO GENERAL:							
Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.							
Objetivos específicos	Acciones priorizadas			Responsable	Priorización		Presupuesto
	Código	Título	Descripción		Fecha inicio	Fecha fin	
Construir un modelo de RSE, incluido en el Sistema de Gestión Integrado mediante un subproceso estratégico, donde se contemplen los criterios sociales, ambientales y económicos.	GC-D.1	Definir un proceso y sus respectivos procedimientos de evaluación de satisfacción de sus clientes.	1. Fijar objetivo general del proceso. 2. Documentar la caracterización del proceso. 3. Definir los procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades del proceso.	Coordinadora de gestión humana y SGI Gerente general	01 de octubre de 2021	14 de octubre de 2021	\$726.867
	GC-D.3	Realizar una política de ética en materia de publicidad.	1. Diseño de la política de ética en materia de publicidad.	Coordinadora de gestión humana Asesor de marketing	14 de octubre de 2021	28 de octubre de 2021	\$470.667

MEDIO AMBIENTE EN LA RSE

OBJETIVO GENERAL:				
Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.				
Objetivos específicos	Acciones priorizadas	Responsable	Priorización	Presupuesto



	Código	Título	Descripción		Fecha inicio	Fecha fin	
Construir un modelo de RSE, incluido en el Sistema de Gestión Integrado mediante un subproceso estratégico, donde se contemplen los criterios sociales, ambientales y económicos.	MA-D.1	Definir un proceso del sistema de gestión ambiental y su respectiva documentación de cumplimiento.	1. Fijar objetivo general del proceso. 2. Documentar la caracterización del proceso. 3. Definir los procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades del proceso.	Gerente general Coordinadora de gestión humana y SGI	25 de noviembre de 2021	8 de diciembre de 2021	\$726.867
	MA-D.2	Diseñar la matriz de aspectos ambientales de los productos/servicios de la empresa.	1. Realizar entrevistas con clientes internos. E identificar actividades significativas que generen impactos ambientales para documentar en la matriz.	Coordinadora de gestión humana y SGI Coordinadora HSEQ	25 de noviembre de 2021	21 de diciembre de 2021	\$645.267
	MA-D.3	Definir las medidas necesarias para la reducción de los impactos ambientales.					
	MA-D.4	Implementar programas de investigación sobre productos y/o servicios "sostenibles".	1. Identificar objetivo general y actividades para la implementación de programas sobre productos y/o servicios "sostenibles".	Gerente General	8 de diciembre de 2021	21 de diciembre de 2021	\$331.553

PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Acciones priorizadas			Responsable	Priorización		Presupuesto
	Código	Título	Descripción		Fecha inicio	Fecha fin	
Construir un modelo de RSE, incluido en el Sistema de Gestión Integrado mediante un subproceso estratégico, donde se contemplen los criterios sociales, ambientales y económicos.	PS-D.1	Realizar un proceso y respectivos procedimientos donde se considere la evaluación y selección proveedores y subcontratistas con los diferentes criterios de calidad, medio ambiente, derechos humanos, SG-SST.	1. Fijar objetivo general del proceso. 2. Documentar la caracterización del proceso. 3. Definir los procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades del proceso.	Coordinadora de gestión humana y SGI Ingeniero de apoyo (Robinson) Asistente administrativa y contable	21 de diciembre de 2021	18 de enero de 2022	\$1.436.000

RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Acciones priorizadas			Responsable	Priorización		Presupuesto
	Código	Título	Descripción		Fecha inicio	Fecha fin	

Construir un modelo de RSE, incluido en el Sistema de Gestión Integrado mediante un subproceso estratégico, donde se contemplan los criterios sociales, ambientales y económicos.	RH-D.1	Realizar la documentación necesaria para tener el registro de despidos y renuncias voluntarias.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentar procedimiento y formatos para dejar evidencia del correcto registro de despidos y renuncias voluntarias. 2. Realizar socialización con el personal involucrado para conocimiento y manejo. 	Coordinadora de Gestión humana y SGI Asistente administrativa y contable	14 de febrero de 2022	1 de marzo de 2022	\$474.400
	RH-D.3	Implementar metodología para evaluar el clima laboral y la satisfacción del trabajador.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar búsqueda con proveedores y conocer las diferentes metodologías que se adapten a l contexto de la empresa. 		14 de febrero de 2022	1 de marzo de 2022	\$ 352.000

ENTORNO SOCIAL

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Acciones priorizadas			Responsable	Priorización		Presupuesto
	Código	Título	Descripción		Fecha inicio	Fecha fin	
Construir un modelo de RSE, incluido en el Sistema de Gestión Integrado	ES-D.1	Realizar la Identificación y clasificación de los grupos de interés.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los grupos de interés. 2. Identificar los canales de influencia e impactos. 	Gerente general	14 de febrero de 2022	25 de febrero de 2022	\$726.867
	ES-D.2	Identificar los impactos de las actividades a los grupos de interés.			25 de febrero de 2022	10 de marzo de 2022	

mediante un subproceso estratégico, donde se contemplen los criterios sociales, ambientales y económicos.			3. Definir los canales de comunicación. 4. Definir los procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades del proceso.	Coordinadora de gestión humana			
	ES-D.5	Identificar actividades deportivas, culturales, sociales.	1. Realizar la búsqueda y alianzas para la implementación de actividades deportivas, culturales, sociales.	Gerente general Coordinadora de gestión humana	10 de marzo de 2022	24 de marzo de 2022	\$892.633

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Acciones priorizadas			Responsable	Priorización		Presupuesto
	Código	Título	Descripción		Fecha inicio	Fecha fin	
Construir un modelo de RSE, incluido en el Sistema de Gestión Integrado mediante un subproceso estratégico, donde se contemplen los criterios sociales,	DE-D.1	Realizar una Política de gestión ética y socialmente responsable.	1. Diseño de la política de gestión ética y socialmente responsable, de acuerdo a directrices.	Gerente general	24 de marzo de 2022	8 de abril de 2022	\$828.833
	DE-D.2	Implementar un Código ético para la organización.	1. Diseño del código ético apto al contexto de organización.	Coordinadora de Gestión humana y SGI	24 de marzo de 2022	13 de abril de 2022	\$1.137.467
	DE-D.3	Implementar una Política anticorrupción.	1. Diseño de la política anticorrupción.	Gerente general Asesores legales	8 de abril de 2022	2 de mayo de 2022	\$1.005.500



ambientales y económicos.	DE-D.7	Revisar la implementación de un Gobierno corporativo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer las políticas y normas internas necesarias. 2. Velar por un clima de ética empresarial que ayude tanto a los consejeros como a los directivos y al personal empleado. 	Gerente general Coordinadora de Gestión humana y SGI	2 de mayo de 2022	20 de mayo de 2022	\$1.525.167
---------------------------	---------------	-------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------	-------------------	--------------------	-------------

GESTIÓN COMERCIAL Y MARKETING

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Acciones priorizadas			Responsable	Priorización		Presupuesto
	Código	Título	Descripción		Fecha inicio	Fecha fin	
Lograr la participación activa del personal y partes interesadas para el compromiso y cumplimiento de los objetivos de la empresa.	GC-D.5	Considerar dentro de la matriz de comunicaciones la retroalimentación a los clientes sobre la implementación de los planes de marketing sobre los aspectos ambientales y las actividades en materia de RSE que se viene realizando la empresa. Internamente identificar la documentación necesaria para llevar el registro.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición dentro de la matriz de comunicación el plan de socialización en el año de los planes de marketing sobre los aspectos ambientales y las actividades en materia de RSE. 	Coordinadora de gestión humana y SGI Asesor de marketing	28 de octubre de 2021	11 de noviembre de 2021	\$470.667

RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Acciones priorizadas			Responsable	Priorización		Presupuesto
	Código	Título	Descripción		Fecha inicio	Fecha fin	
Lograr la participación activa del personal y partes interesadas para el compromiso y cumplimiento de los objetivos de la empresa.	RH-D.4	Implementar un sistema de participación sugerencias y opiniones para los colaboradores de la compañía.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de formularios por Drive para el envío de sugerencias. 2. Capacitación al personal del respectivo procedimiento para realizar sus sugerencias. 3. Definición de procedimientos y formatos para el registro del debido proceso de canal de comunicación. 4. Identificación de otras posibles herramientas amigables de manejo para el personal y toma de decisiones en pro de la mejora. 	Coordinadora de gestión humana y SGI	1 de marzo de 2022	16 de marzo de 2022	\$474.400

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Acciones priorizadas			Responsable	Priorización		Presupuesto
	Código	Título	Descripción		Fecha inicio	Fecha fin	
Investigar y reconocer las expectativas de los grupos de interés frente a la gestión estratégica de Da Vinci.	DE-D.8	Realizar la contextualización con el sistema de gestión integrado en la planeación estratégica, sobre el análisis de las expectativas de los grupos de interés frente a la RSE.	<ol style="list-style-type: none"> Realizar reuniones de socialización y aprobación sobre el análisis de las expectativas de los grupos de interés frente a la RSE. Definir la integración del sistema de RSE con el SGI, con el fin que se proyecten al mismo objetivo de la organización. 	Gerente general Coordinadora de gestión humana y SGI. Directores de procesos	20 de mayo de 2022	10 de junio de 2022	\$2.160.100

GESTIÓN COMERCIAL Y MARKETING

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Acciones priorizadas			Responsable	Priorización		Presupuesto
	Código	Título	Descripción		Fecha inicio	Fecha fin	
Fortalecer la comunicación y publicidad de los	GC-D.6	Identificar e informar los planes de marketing sobre los aspectos ambientales.	<ol style="list-style-type: none"> Definición de procedimientos y formatos para el 		11 de noviem	25 de noviembre de 2021	\$470.667



aspectos ambientales de los servicios ofrecidos por la organización.			registro del debido proceso de canal de comunicación. 2. Implementar estrategias llamativas a los clientes del compromiso que la empresa tiene para la implementación de los planes de marketing sobre los aspectos ambientales.	Coordinadora de gestión humana y SGI Asesora de Marketing.	re de 2021		
----------------------------------------------------------------------	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	------------	--	--

PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Acciones priorizadas			Responsable	Priorización		Presupuesto
	Código	Título	Descripción		Fecha inicio	Fecha fin	
Fortalecer la comunicación y publicidad de los aspectos ambientales de los servicios ofrecidos por la organización.	PS-D.3	Realizar la identificación de oportunidades de alianzas estratégicas con proveedores, organizaciones y grupos de interés desde el punto de vista social y ambiental.	1. Realizar un estudio de posibles proveedores u entes para poder establecer las alianzas en temas social y ambiental. 2. Identificar criterios para la selección de los proveedores, organizaciones y grupos de interés.	Coordinadora de gestión humana y SGI Gerente General Asistente administrativa y contable	18 de enero de 2022	14 de febrero de 2022	\$1.912.833



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO GENERAL:

Realizar la implementación del sistema de RSE, para generar impactos positivos en los procesos de la empresa Da Vinci a sus partes interesadas, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización, en armonía con su entorno social, ambiental y económico.

Objetivos específicos	Acciones priorizadas			Responsable	Priorización		Presupuesto
	Código	Título	Descripción		Fecha inicio	Fecha fin	
Diseñar los indicadores de resultados para la estrategia de RSE de la empresa.	DE-D.10	Definir y diseñar los indicadores para asegurar el cumplimiento de la implementación y buen manejo del sistema de RSE.	1. De acuerdo a los objetivos establecidos, realizar la definición de los indicadores para medir el nivel de cumplimiento y/o identificar las correcciones necesarias.	Gerente general Directores de proceso.	10 de junio de 2022	30 de junio de 2022	\$2.050.500

8.4. Diseño de indicadores de seguimiento y control

Se realiza la identificación de los indicadores para medir el avance de la ejecución del plan de acción, mediante una matriz de seguimiento y control del plan de acción, cada indicador contará con su responsable que será el encargado de responder por su cumplimiento y seguimiento.

La acción de seguimiento y control debe realizarse cada tres meses y presentarla a la gerencia para aprobación y luego será incluida la información en el plan de responsabilidad social. Ver anexo No. 12.

Tabla 15, Matriz de indicadores (Extracto parcial de la matriz original)

Objetivos específicos	Acciones		SEGUIMIENTO Y CONTROL								
	Cód.	Título	Indicador	Forma de cálculo	Responsable	Valor meta	Fecha inicio	Valor inicio	Fecha actual	Valor alcanzado	Grado consecución
Construir un modelo de RSE, incluido en el Sistema de Gestión Integrado mediante un subproceso estratégico, donde se contemplan los criterios sociales, ambientales y económicos.	G C- D. 1	Proceso GESTIÓN COMERCIAL Y MARKETING y su documentación	Documentos que contengan el proceso, procedimientos, formatos, registros y demás evidencias que soportan el proceso.	No. de procedimientos ejecutados / No. de procedimientos definidos	Asesor marketing y Coordinadora de gestión humana y SGI	100%					
	G C- D. 3	Política de ética en materia de publicidad.	Declaración de la Política de ética en materia de publicidad. que explica el compromiso de la empresa y sea comunicada.	Política definida y comunicada a partes interesadas.	Asesor marketing y Coordinadora de gestión humana y SGI	1					
	M A- D. 1	Proceso MEDIO AMBIENTE EN LA RSE y su documentación	Documentos que contengan el proceso, procedimientos, formatos, registros y demás evidencias que soportan el proceso.	No. de procedimientos ejecutados / No. de procedimientos definidos	Coordinadora HSEQ Coordinadora de Gestión humana y SGI	100%					
	M A- D. 2	Matriz de aspectos ambientales	Identificación de aspectos ambientales	% de avance de identificación de aspectos ambientales.	Coordinadora HSEQ Coordinadora de Gestión humana y SGI	100%					

M A - D. 3	Reducción de impactos	Identificación de impactos ambientales	% de intervención a los impactos muy significativos identificados.	Coordinadora HSEQ Coordinadora de Gestión humana y SGI	100%						
M A - D. 4	Programas de investigación sostenibles	Programas identificados sostenibles	No programas ejecutados / No programas definidos	Gerente general	100%						
P S- D. 1	Proceso PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS y su documentación	Documentos que contengan el proceso, procedimientos, formatos, registros y demás evidencias que soportan el proceso.	No. de procedimientos ejecutados / No. de procedimientos definidos	Coordinadora de Gestión humana y SGI Gerente General	100%						
R H - D. 1	Documentación de despidos y renuncias voluntarias.	Procedimientos y formatos de despidos y renuncias voluntarias.	% de cumplimiento del debido registro para proceso de despidos y renuncias voluntarias.	Coordinadora de Gestión humana y SGI	100%						
R H - D. 3	Clima laboral	Evaluación de ambiente laboral de los colaboradores	factor que incide directamente sobre el nivel de satisfacción y productividad.	Coordinadora de Gestión humana y SGI	100%						
E S- D. 1	Clasificación de los grupos de interés.	Identificación de los grupos de interés	Matriz de grupos de interes	Gerente general	1						
E S- D. 2	Impactos de grupos de interés	Identificación de impactos a los grupos de interés									
E S- D. 5	Actividades deportivas, culturales, sociales.	Definición de actividades deportivas, culturales, sociales.	No de actividades desarrolladas / No total de actividades identificadas	Coordinadora de Gestión humana y SGI Gerente General	100%						

	D E-D. 1	Política de gestión ética y socialmente responsable.	Declaración de la Política de gestión ética y socialmente responsable.	Política definida y comunicada a partes interesadas.	Coordinadora de Gestión humana y SGI Gerente General	1					
	D E-D. 2	Código ético para la organización.	Establecer un Código ético para la organización.	Código ético para la organización comunicada a partes interesadas.	Coordinadora de Gestión humana y SGI Gerente General	1					
	D E-D. 3	Política anticorrupción	Declaración de la Política anticorrupción	Política definida y comunicada a partes interesadas.	Coordinadora de Gestión humana y SGI Gerente General	1					
	D E-D. 7	Implementación de un Gobierno corporativo.	Plan de Gobierno corporativo.								

Fuente: Elaboración propia

8.5. Cronograma plan de intervención

Se elabora un cronograma con los tiempos estimados para cada una de las acciones a realizar en el plan de intervención, indicando los responsables, la duración, fecha de inicio, fecha fin y porcentaje de avance. Ver anexo No. 13.

Ilustración 21, Cronograma (Extracto del cronograma original)

	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN EN DÍAS	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	FECHA DE INICIO REAL	FECHA DE FIN REAL	PORCENTAJE DE PROGRESO	1 2 6 7 8 9 12 13 14 15 16 19 21 22 23 26 27 28 29 30																														
GESTIÓN COMERCIAL MARKETING	GC-D.1	Coordinadora de gestión humana y SGI Gerente general	10	01/07/2021	15/07/2021			0%																															
	GC-D.3	Coordinadora de gestión humana Asesor de marketing	10	16/07/2021	30/07/2021			0%																															
	GC-D.5	Coordinadora de gestión humana y SGI Asesor de marketing	10	02/08/2021	13/08/2021			0%																															
	GC-D.6	Coordinadora de gestión humana y SGI Asesora de Marketing	10	17/08/2021	30/08/2021			0%																															
MEDIO AMBIENTE EN LA RSE	MA-D.1	Gerente general Coordinadora de gestión humana y SGI	10	01/09/2021	14/09/2021			0%																															
	MA-D.2	Coordinadora de gestión humana y SGI	10	15/09/2021	28/09/2021			0%																															
	MA-D.3	Coordinadora HSEQ	10	29/09/2021	12/10/2021			0%																															
	MA-D.4	Gerente General	10	13/10/2021	27/10/2021			0%																															

Fuente: Elaboración propia

8.6. Presupuesto plan de intervención

Se elabora un presupuesto estimado a partir de los recursos humanos y físicos requeridos para dar cumplimiento al plan de intervención. Ver anexo No. 14.

8.7. Definición de los grupos de interés

OBJETIVOS

El trabajo de análisis de grupos de interés de la empresa constructora y consultora Da Vinci tiene varios objetivos:

1. Identificar los Grupos de Interés de la empresa.
2. Identificar los canales de influencia e impacto entre la empresa y los grupos de interés.
3. Priorizar los grupos de interés determinando su grado de influencia y poder.
4. Establecer los canales de comunicación y seguimiento con cada grupo de interés.

A través de esta definición, la empresa puede plantear estrategias pro-activas que promuevan el establecimiento de canales de comunicación bi-direccional que construyan relaciones positivas y saludables con sus grupos de interés. De esta manera la empresa debe intentar integrar las expectativas y necesidades de los grupos de interés identificados en sus políticas estratégicas, construyendo las bases de una relación armoniosa entre la empresa y su entorno social, ambiental y económico.

PASOS A SEGUIR

Paso 1: Identificación de los grupos de interés

Para la identificación de los grupos de interés se debe tener en cuenta las condiciones sociales, económicas y políticas de la sociedad donde se desarrolla la empresa y realizar las siguientes preguntas:

1. ¿Con quienes tiene la empresa responsabilidades legales, financieras u operativas?
2. ¿Qué personas o grupos tienen influencia en el desempeño de la empresa?
3. ¿Qué personas o grupos pueden verse afectados por las operaciones de la empresa?

Los grupos de interés identificados pueden ser ordenados en cuadro según categorías, como se muestra a continuación:

Tabla 16, Identificación grupos de interés

Categoría	Grupos de Interés
Propiedad	Propietarios Accionistas
Personal	Sindicato Personal directivo Familia de los empleados Personal externo
Proveedores y subcontratistas	Proveedores de equipos Proveedores de servicio Servicio de limpieza Servicio de logística
Clientes	Clientes finales Grandes superficies comerciales Minoristas
Administración Pública	Administración Local Administraciones Internacionales Asociación empresarial
Competidores	Competidores locales Competidores internacionales Asociación empresarial
Medio Ambiente	Grupos ecologistas
Asociaciones sociales	Asociaciones de consumidores ONG's Grupos políticos
Comunidad Local	Vecinos Empresas locales
Sociedad	Consumidores Medios de comunicación

Fuente: Elaboración propia

A este cuadro se le puede agregar una columna de descripción donde se exponga las principales características de cada grupo de interés.

Paso 2: Identificar los canales de influencia e impacto entre la empresa y los grupos de interés.

El segundo paso de Análisis de los Grupos de Interés busca respuesta a las siguientes cuestiones:

1. ¿Cuáles son las expectativas o intereses de la empresa con respecto a cada grupo de interés?
2. ¿En qué medida puede afectar cada grupo de interés a las actividades de la empresa?
3. ¿Qué grupos de interés son prioritarios?

Este análisis permite establecer una priorización de grupos de interés a la vez que identifica claramente las expectativas de ambas partes señalando el camino de posibles estrategias de la empresa para con sus grupos de interés.

Para realizar esta tarea, añadiremos 3 nuevas columnas al cuadro anterior:

Categoría	Grupos de interés	Descripción / Características	Temas de interés		Requerimiento de relación
			Para el Grupo de Interés	Para la empresa	

En este cuadro se identificarán, en primer lugar, los temas de interés de cada grupo con respecto a la empresa y viceversa.

A continuación, se pasará a determinar el Grado de Poder / Interés de cada grupo de interés.

Para esta tarea se propone utilizar como herramienta la siguiente Matriz poder / Interés:

Matriz poder / Interés

		Interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	A Mínimo esfuerzo	B Mantenerlos informados
	Alto	C Mantenerlos Satisfecho	D Agentes clave

Esta matriz clasifica a los grupos de interés en referencia al poder que poseen y al grado en que, potencialmente demuestran interés por las estrategias de la empresa. De esta manera se buscará priorizar a los grupos de interés y establecer cuáles son los requerimientos de relación con cada grupo.

La idea es determinar en qué cuadrante de la Matriz se ubica cada uno de los grupos de interés identificados de manera que:

- Los grupos de interés en el **grupo A** requieren de **esfuerzos y supervisión mínimos**.
- Los grupos de interés en el **grupo B** **deben mantenerse informados**. Ellos pueden ser importantes para influenciar a los grupos de interés más poderosos.
- Los grupos de interés en el **grupo C** son poderosos, pero su nivel del interés en las estrategias de la empresa es bajo. Son generalmente pasivos, pero pueden emerger repentinamente como resultados de ciertos acontecimientos, moviéndose para dicha situación a la posición del grupo D. **Debe de mantenerlos satisfechos**.
- Los grupos de interés en el **grupo D** son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la empresa. La aceptación de estrategias por parte de estos **jugadores dominantes** debe ser tomada como una **consideración importante en la evaluación de nuevas estrategias**.

Los resultados de esta Matriz serán trasladados al cuadro propuesto en la columna Requerimiento de la relación (según sea Mínimo esfuerzo, Mantenerlos informados, Mantenerlos satisfechos o Agentes clave).

Paso 3: Establecimiento de canales de comunicación

El último paso es definir los canales que se utilizarán para el diálogo con los grupos de interés. El resultado de la apertura de estos canales servirá para conocer de manera clara y explícita cuáles son las demandas de los grupos de interés y su trasmisión a las decisiones futuras de políticas estratégicas de la empresa.

Para ello se añadirán 4 nuevas columnas a nuestro cuadro de trabajo:

Categoría	Grupos de interés	Descripción / Características	Temas de interés		Requerimiento de relación	Responsable de la empresa	Método de relación	Interlocutor en el grupo de interés	Demandas
			Para el Grupo de Interés	Para la empresa					

En este caso se deberá establecer quiénes serán los responsables del diálogo con cada grupo de interés, el método de relación que se utilizará (correo, teléfono, encuestas, ...) y quién será el interlocutor en el Grupo de Interés (si es que se conoce). La última columna será completada inicialmente con los conocimientos actuales de la empresa, sin embargo, esta columna deberá estar en constante actualización a cargo de cada uno de los responsables. El cuadro final resultante se denominará, Mapa de Diálogo con los Grupos de Interés de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Crear un procedimiento de comunicación periódica de este mapa de diálogo con los Grupos de Interés de manera que se tengan en cuenta las demandas o expectativas de los grupos de interés y sus cambios.
- Crear un procedimiento de actualización periódica (por ejemplo, semestral) de este mapa de diálogo.
- Establecer los canales de comunicación interna del documento.

Mapa de Diálogo con los Grupos de Interés

Tabla 17, Mapa de dialogo grupos de interés

Categoría	Grupos de interés	Descripción / Características	Temas de interés		Requerimiento de relación	Responsable de la empresa	Método de relación	Interlocutor en el grupo de interés	Demandas
			Para el Grupo de Interés	Para la empresa					

Fuente: Elaboración propia

9. Recomendaciones y conclusiones

9.1. Recomendaciones

La formación y aprendizaje necesario para la implementación del modelo de RSE, no se debe quedar solo para la gerencia estratégica de la organización, se recomienda incluir en los planes de capacitación para toda la organización, que incluyan estos temas claves para el modelo como responsabilidad social, impactos ambientales, sistemas de calidad y desarrollos sostenibles.

La gerencia debe apoyar, incentivar y monitorear el plan de intervención propuesto y hacer revisiones periódicas para los ajustes y mejoramiento que se requiera a medida que se vayan cumpliendo las metas y objetivos propuestos.

Paralelamente a este modelo de RSE, la gerencia debe construir un sistema de gestión integrado que complementa al modelo e incluir en los objetivos estratégicos a mediano plazo de la empresa la certificación de ISO 9001:2015 (Calidad), ISO 14001:2195 (Medio ambiente) y ISO 450001:2015 (Seguridad y salud), con esto se tendría unos sellos que avalen la excelencia y la preocupación de la organización por brindar servicios con calidad y respeto social y ambiental, cimientos de la RSE.

9.2. Conclusiones

- i. El presente documento está estructurado en cinco (5) pilares:
 - 1) Un estudio teórico con la conceptualización y análisis de los componentes y finalidades de la responsabilidad social empresarial a nivel nacional e internacional.
 - 2) Un análisis actual de la empresa constructora y consultora Da Vinci a nivel general, su plan estratégico y el sector económico en el cual desarrolla sus servicios.
 - 3) Se elabora un diseño metodológico con el cual se realizará el diagnostico organizacional de la empresa frente a un modelo internacional de la RSE.

- 4) Se efectúa el diagnóstico a la empresa con las herramientas y metodología establecida.
 - 5) Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico, se construye un plan de intervención organizado y parametrizado, que incluye un cronograma de ejecución, un presupuesto estimado y unos indicadores de control y seguimiento.
- ii. Se cumple el objetivo general del documento, implementar el modelo de la responsabilidad social más apropiado para la empresa, basados en los cinco (5) pilares enunciados anteriormente, bajo un plan de trabajo definido y estructurado.
 - iii. Al investigar la literatura acerca de la RSE, se encuentran numerosos libros y escritos de los cuales se seleccionan varios autores nacionales e internacionales y de diferentes años: Camacho (2013), Fraile (2019), Gilli (2011), Herrera (2011), Porter (2009), entre otros, incluyendo la norma internacional ISO 26000:2010, con los cuales se logra enmarcar el marco de referencia en el cual se basó el modelo diseñado.
 - iv. Se consigue entender el contexto actual y los impactos que genera las operaciones propias de la empresa Da Vinci, mediante el diagnóstico efectuado con base las diferentes encuestas realizadas tanto a procesos internos como externos que emitió información valiosa y real para evaluar la situación de la empresa frente a los requisitos internacionales de un modelo de RSE.
 - v. Se diseña y estructura un plan de intervención aterrizado a la realidad de la empresa, priorizando las necesidades más importantes de implementar cuidando al mismo tiempo que sea realizable desde el punto de vista financiero, elaborando un presupuesto necesario para su cumplimiento.
 - vi. Dentro del plan de intervención, se diseña una matriz de control y seguimiento de cada acción que se plantea para cada una de las áreas de la empresa que serán intervenidas, con el fin de poder medir periódicamente los avances realizados y los porcentajes de cumplimiento.
 - vii. Aplicando el plan de intervención, estimado en su primera fase de los objetivos priorizados en un lapso de 10 meses, con una fecha de inicio estimada para el 1 de noviembre del 2021 y fecha fin estimada del 1 de septiembre del 2022, la empresa constructora y consultora Da Vinci,

contará en su plan estratégico con un modelo de RSE implementado y probado, con el fin de realizar la revisión gerencial y la planificación de la segunda fase del modelo, consistente en el desarrollo de los objetivos no priorizados y el ajuste de nuevos objetivos en caso de que sean necesarios.

- viii. Con base en los hallazgos de las encuestas de lograron identificar importantes planes de acción, entre las más relevantes tenemos:
- a. En el área de gestión comercial se evidenció que no se cuenta con una evaluación y seguimiento del nivel de satisfacción de los clientes, para esto se incluye en los planes de acción diseñar un procedimiento para realizar estas evaluaciones.
 - b. En el área de medio ambiente, se detectó una ausencia de identificación de la matriz de impactos ambientales de los servicios de la empresa, para esto se incluye en el plan de acción diseñar la matriz de cada uno de los servicios que presta la empresa.
 - c. En el área de los proveedores y subcontratistas, se halló que no evalúan ni se seleccionan apropiadamente con criterios de calidad, medio ambiente, derechos humanos, para mitigar esto se planea realizar un proceso con sus respectivos procedimientos para estandarizar esta adecuada selección.
 - d. En el área de recursos humanos se encuentra que no se evalúa el clima laboral y la satisfacción del trabajador, en nuestro plan de acción se determina implementar una metodología para realizar y documentar periódicamente estos indicadores.
 - e. En el entorno social se establece que no se tiene identificado los grupos de interés de la empresa y su clasificación, para esto se planea realizar esta identificación por medio de una matriz con una metodología específica.
 - f. Para la dirección estratégica se evidencia que no se cuenta con un código de ética, este es básico para un modelo de RSE, se incluye en el plan de intervención diseñar e implementar un código de ética apropiado para la empresa.

- ix. La implementación de este modelo de RSE, empieza a generar impactos positivos al interior de la organización, durante el mismo desarrollo del presente trabajo, se han adelantado gestiones dentro del marco de este modelo:
- a. En el recurso humano, se contrató una especialista en sistemas de gestión integrado que, junto con la líder de gestión humana, han logrado varias actividades relacionadas con la RSE que se presentan en el anexo No. 15 “*Avances de la gestión RSE_Da Vinci.*”
 - b. Con base en esta implementación, se decide disminuir el tiempo estimado para la certificación en la tri-norma de 3 años que se tenía contemplado a 2 años.
 - c. Se proyecta incluir en los servicios que presta la empresa, los componentes de la construcción sostenible, para esto, el equipo de trabajo se está capacitando en diversos temas como materiales sostenibles, certificaciones LEED, CASA, cubiertas verdes, diseños bioclimáticos, etc.

10. Referencias

- Camacho, I. (2013). *Ética y responsabilidad empresarial*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde, fomentar un marco Europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Obtenido de Disponible en: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf.
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. (2012). Obtenido de <http://www.cecodes.org.co>
- Cortina, A. (1996). *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta.
- Croether, D. &. (2008). *Corporate social responsibility*. Obtenido de <http://bookboon.com/es/defining-corporate-social-responsibility-ebook>.
- Da Vinci. (2020). *Brochure*. Bogotá.
- DANE. (2020). *Indicadores económicos alrededor de la construcción (IEAC)*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_Itrim20.pdf
- EMIS Insights. (2019). *Colombia Real Estate and Construction Sector Report 2018_2019*.
- Fernández, J. L. (2007). *Ética para empresarios y ejecutivos*. Madrid: Esic.
- Forero, G. D. (2013). *Gerencia de la responsabilidad social en las organizaciones de hoy*. Ibagué: Universidad de Ibagué.
- Freile, E. B. (2019). *Responsabilidad social corporativa: de la noción a la gestión*. Barcelona: UOC.
- Fundación Edad & Vida. (2012). *La responsabilidad social de la empresa (RSE) en los servicios de atención a las personas mayores*. Barcelona.
- Gallardo, E. G. (2015). *¿Cómo diseñar una organización?* Barcelona: UOC.
- Gilli, J. J. (2011). *Ética y empresa - Valores y responsabilidad social en la gestión*. Buenos Aires: Granica.
- Herrera, H. M. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- IEBS. (2020). *La innovación en tiempos del covid, ¿a qué esperas para reinventarte?* Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/la-innovacion-en-tiempos-del-covid-a-que-esperas-para-reinventarte-innovacion/>
- Innpulsa. (2020). *Emprendimiento dinámico y supervivencia empresarial en Colombia*. Bogotá.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC. (2008). *Guía Técnica Colombiana 180 de Responsabilidad Social*. Bogotá.
- Instituto Ethos . (2007). *Indicadores Ethos-Sebrae para pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/IndicadoresEthos-SebraeEspanhol.pdf
- Lozano, J. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Trotta.
- Perdomo, J. (2011). *Una revisión contextual desde el management. Capitalismo y empresa desde la ética y la RSE*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Porter, M. &. (2009). *La ventaja competitiva de la filantropía empresarial*. Barcelona: Deusto.
- Sanagustín Fons, M. V. (2012). *Valores y ética empresarial: un enfoque sociológico*. Madrid: Trotta.
- Schawalb, M. &. (2005). *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y desarrollo sostenible*. Lima: Centro de investigaciones de la Universidad del Pacífico.
- Steffens, G. (2016). *El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio*. Primento.

A. Listado de anexos

No.	Contenido
Anexo 1	Acta No. 1, información general, necesidad de implementar un modelo RSE e identificación de requerimientos principales
Anexo 2	Acta No. 2, determinación del equipo de trabajo para realizar el diagnóstico organizacional
Anexo 3	Acta No. 3, aprobación de encuestas, herramienta y revisión del cronograma
Anexo 4	Informe encuesta direccionamiento estratégico
Anexo 5	Informe encuesta entorno social
Anexo 6	Informe encuesta recursos humanos
Anexo 7	Informe encuesta proveedores y sub contratistas
Anexo 8	Informe encuesta medio ambiente
Anexo 9	Informe encuesta gestión comercial y marketing
Anexo 10	Informe general resultados encuestas
Anexo 11	Acta No. 4, presentación el informe final del diagnóstico
Anexo 12	Indicadores de seguimiento y control
Anexo 13	Cronograma
Anexo 14	Presupuesto
Anexo 15	Avances de la gestión RSE_Da Vinci