

Colección  
Política y  
Responsabilidad  
Social

**Guía para el  
mejoramiento  
de la responsabilidad  
social en las pequeñas  
y medianas empresas  
de la ciudad de Bogotá**

**Autores**  
*Luz Janeth Lozano*  
*Nelson Díaz*



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

**<Guía para el mejoramiento de la responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá**

[Recurso electrónico] / Nelson Cáceres Díaz. -- Bogotá : Universidad EAN, 2012. -- (Colección Política y Responsabilidad Social)

98 p.

ISBN: 978-958-756-183-8

1. Responsabilidad social de los negocios 2. Pequeña y mediana empresa - Bogotá 3. PyMES

658.408 CDD 21



### Edición

Dirección Gestión del Conocimiento

**Revisor Estilo**  
Jhony Caicedo

**Diagramación**  
Adriana Rodríguez

Publicado por Ediciones EAN 2013.  
Todos los derechos reservados.  
ISBN: 978-958-756-183-8

© Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2013  
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®

Producido en Colombia.

# Contenido

Introducción.....	5
1. Generalidades.....	9
2. MMGO. Componente RSE: descriptor por descriptor.....	13
3. Variable enfoque estratégico de la responsabilidad social.....	15
4. Variable de gestión de la aresponsabilidad social.....	29
5. Medio ambiente.....	43
6. Operaciones y cadena de valor.....	51
7. Clientes y consumidores.....	57
8. Comunidad e inversión social.....	63
9. Impacto de la responsabilidad social.....	73
10. Gestión del riesgo.....	79
11. Resultados de la evaluación del manual.....	91
12. Conclusiones.....	93
Referencias bibliográficas.....	95



---

# Introducción

---

## Introducción

La presente Guía tiene como propósito proporcionar al empresario estrategias de fortalecimiento y mejoramiento para cada uno de los descriptores del componente de Responsabilidad Social del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones de la Universidad EAN.

Esta guía pretende proveer tácticas de apoyo como derrotero de trabajo para promover la Responsabilidad Social que beneficien la competitividad de la empresa, también será un apoyo en la gestión y la misión de la dirección. Su consulta le servirá para definir qué acciones tomar en cada uno de los estadios en donde se ubique el componente de Responsabilidad Social desde un enfoque integral para todos y cada uno de los estadios.

En la elaboración de esta guía participó un equipo interdisciplinario conformado por académicos y directivos de empresas PyMEs de la ciudad de Bogotá, enriqueciendo y poniendo la guía en el marco de la realidad de las empresas PyMEs colombianas, de las cuales a algunas de ellas se les ha implementado este modelo con el fin de detectar y evidenciar fortalezas, oportunidades y avances en materia del componente de RSE. Así mismo la Universidad EAN facilitó un acompañamiento de docentes consultores especializados en RSE a los empresarios para su aplicación, obteniendo una información más objetiva depurada.

En esta guía se proporcionan las herramientas necesarias para la construcción o el fortalecimiento en este componente de RSE llevando al gestor a cumplir sus expectativas y apoyándolos en la elaboración de planes de acción y de mejoras; así mismo ayuda a facilitar tácticas

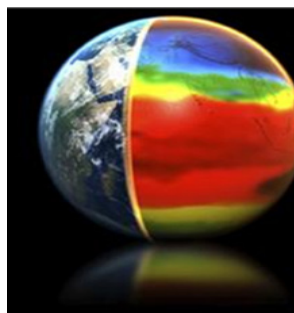
y metas que respondan a los desafíos presentes y futuros de la empresa.

Para la aplicación de la guía se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:



- Identifique en qué estadio se encuentra ubicada su empresa en el componente de Responsabilidad Social.
- Aquí usted encontrará estrategias y tips que le permitirá pasar de un estadio a otro.
- Utilice las estrategias que usted considere aplicables para su empresa.
- Esta guía también lo dotará de herramientas gerenciales en cada una de las variables de este componente donde usted considere que tiene una oportunidad o desea fortalecerla.

Estamos seguros que esta guía será de gran contribución para usted y su empresa...



## ...Datos de interés para contextualizar...

Actualmente existen más de 305 mil empresas en la ciudad de Bogotá, de las cuales el 99% son micro, pequeñas y medianas empresas, teniendo en cuenta la clasificación establecida por la Ley 905 de 2004, la Ley MIPYME

Esta realidad de nuestra base empresarial, unida a la necesidad de que las empresas asuman un rol cada vez más importante en la generación no sólo de riqueza y empleo para la región, sino también en su contribución al desarrollo social y ambiental; establece la necesidad de que las PyMEs implementen prácticas de Responsabilidad Social Empresarial basadas en los enfoques de competitividad y sostenibilidad, más allá de la filantropía, de modo que estas buenas prácticas les permita mejorar su nivel de competitividad interno e incrementar sus impactos y beneficios para la sociedad.

En este sentido, la presente guía, tiene como objetivo principal el mejoramiento y orientación de empresarios de PyMEs del componente de Responsabilidad Social, con el fin de contribuir a la competitividad y la gestión de la RSE, mediante la difusión y adaptación de las mejores prácticas que en esta materia existen a nivel mundial.

Por esta razón, la Guía está fundamentada de manera especial, aunque no exclusiva, en la Norma Internacional de Responsabilidad Social ISO26000, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en la Declaración de la OIT sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, en los Objetivos de Desarrollo del Milenio propuestos por la Organización de las Naciones Unidas, en los 10 Principios del Pacto Global para el sector empresarial y, en general, en toda la Normativa Internacional de Comportamiento, que incluye los Tratados y Convenciones reconocidos de manera universal.



## 1

## Generalidades

Una de las principales definiciones de la Responsabilidad Social es establecida por la Norma ISO26000, a saber: “la 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.

Con base en la anterior definición, y con el propósito de adaptar estos conceptos a la realidad de nuestras empresas, en la presente Guía abordaremos la Responsabilidad Social desde el enfoque de la competitividad y la sostenibilidad, donde la RSE es: “un sistema de gestión que considera las expectativas de los grupos de interés, además de los



impactos económicos, sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial” (Programa ComprometerSE).

El presente enfoque implica que las empresas deben incorporar en la toma de decisiones los aspectos no sólo de carácter económico, sino también social y ambiental, y rendir cuentas por los impactos que generan en estos ámbitos. A su vez, la gestión de la RSE, significa asumir en forma voluntaria un compromiso con la transparencia y la ética, con el cumplimiento de la ley internacional y, más allá, con una contribución decidida al desarrollo sostenible de la comunidad de su área de influencia, la cual es cada vez más global gracias a los procesos de internacionalización económica que actualmente tienen las empresas.

Los principales beneficios que tiene para las PyMEs la incorporación de prácticas de RSE, están asociados con el logro de:

- Mejoramiento de los sistemas de gestión.
- Mayor motivación y productividad de los trabajadores.
- Mejor clima laboral.
- Disminución de los riesgos legales, sociales y ambientales.
- Producción más eficiente y limpia.
- Mejoramiento de la relación con los grupos de interés.
- Aumento en la satisfacción de sus clientes, trabajadores, proveedores y demás grupos de interés.
- Incorporación de indicadores y estándares internacionales.
- Generación de valores agregados y de aspectos de diferenciación frente a la competencia.

- Fortalecimiento de la imagen corporativa y de la marca.
- Incremento de la confianza de los inversionistas y socios.

Sin embargo, es importante mencionar algunos de los errores o mitos que existen entre las PyMEs al momento de desarrollar programas de RSE:

- Pensar que sólo es para grandes empresas.
- Creer que sólo tienen responsabilidad las empresas que ocasionan daños ambientales o sociales.
- Considerar que la RSE sólo implica hacer donaciones (visión filantrópica).
- Creer que es sólo cumplir con la ley.
- No involucrar a la alta dirección en la gestión de los proyectos de RSE.

Por tal motivo, la presente Guía orienta a los empresarios de las PyMEs de Bogotá en el diseño y desarrollo de buenas prácticas de RSE, adaptadas a sus necesidades específicas, logrando así dar respuesta a las exigencias internacionales en esta materia y generar impactos positivos en los ámbitos económico, social y ambiental.



## 2.

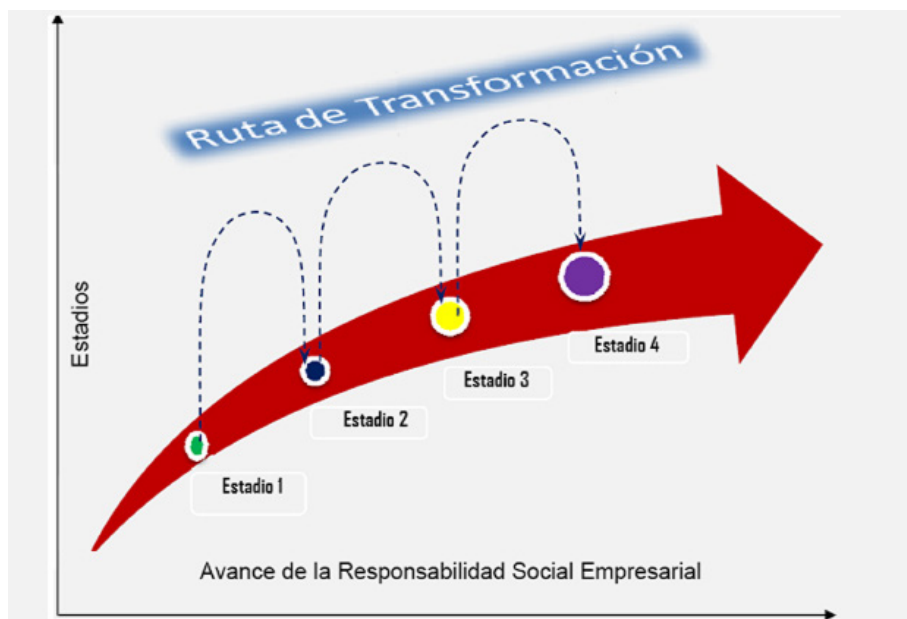
MMGO®- Componente RSE:  
descriptor por descriptor

El componente de la Responsabilidad Social Empresarial en el MMGO está constituido por tres variables, que a su vez están compuestas por once descriptores, a saber:

UNIVERSIDAD EAN – MMGO – COMPONENTE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)			
No.	VARIABLE INDICADOR MACRO	No.	DESCRIPTOR INDICADOR MICRO
I.	ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA RSE	1	Planeación Estratégica
		2	Liderazgo Ético
II.	GESTIÓN DE LA RSE	3	Gobierno Corporativo
		4	Prácticas Laborales
		5	Medio Ambiente
		6	Operaciones y Cadena de Valor
		7	Clientes y Consumidores
		8	Comunidad e Inversión Social
III.	IMPACTO DE LA RSE	9	Indicadores de Desempeño
		10	Gestión del Riesgo
		11	Reputación y Comunicación de la RSE

Cada uno de los descriptores están definidos en el MMGO con base en cuatro estadios de desarrollo, estableciendo de esta manera las acciones específicas (el paso a paso) para que las organizaciones puedan realizar el proceso de Ruta de Transformación del estadio 1 al 2, del 2 al 3 y del 3 al 4; para lo que se detallan las acciones en

tres momentos, de menor a mayor grado de complejidad. De igual forma, cada acción posterior presupone la inclusión y el desarrollo de las acciones del nivel anterior, siendo así un proceso progresivo y acumulativo.



A continuación se presentan las tres variables y los *once descriptores*, cada uno con las acciones prioritarias que le permitirán a las empresas avanzar de un estadio a otro en la implementación de sus prácticas de RSE.

# 3.

## Variable enfoque estratégico de la responsabilidad social

### 3.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica de la RSE hace referencia a las declaraciones, los propósitos, las aspiraciones, los principios y las estrategias que marcan el rumbo de las empresas, las cuales de manera general están establecidas en la misión, visión y valores de cada organización. Son estos lineamientos estratégicos los que definen las inversiones, los planes de acción y los mecanismos de evaluación del impacto económico, social y ambiental de las empresas.

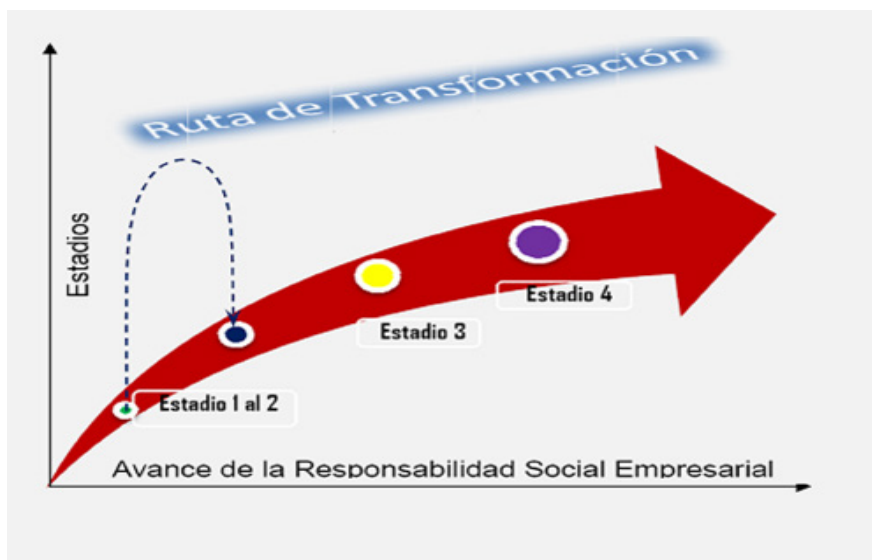
Es por esta razón que una organización socialmente responsable debe incluir en su planeación estratégica una referencia expresa, no tácita, a la forma en que espera que la responsabilidad social influya en sus actividades, en su estructura organizacional, en sus operaciones del día a día y en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos; logrando la incorporación de la responsabilidad social como un elemento clave de la estrategia de la organización y su integración en los sistemas de gestión, las políticas, los procesos, los procedimientos, la cultura y los comportamientos de todas aquellas personas vinculadas con la organización.

A continuación se presenta en forma esquemática la caracterización de cada uno de los estadios, del 1 al 4, en materia de planeación estratégica de la RSE:

ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL				
Descriptores	Estado 1	Estado 2	Estado 3	Estado 4
Planeación estratégica	No se han establecido políticas, ni estrategias en materia de RSE	La dirección evidencia interés en orientar su estrategia corporativa hacia la RSE, pero aún no se encuentra documentada	La dirección orienta, documenta y divulga su estrategia corporativa hacia la RSE, pero aún no se genera sentido de pertenencia, ni se comparte la cultura de la RSE en forma generalizada	La organización cuenta con un modelo de política y de estrategia de RSE, integradas con su misión, visión, principios y valores; y se comparte la cultura de la RSE en toda la organización

Para el avance en cada uno de los estadios, se plantean las siguientes acciones concretas:

Ruta de Transformación del **Estadio 1 al Estadio 2:** *Principios de la RSE (Código Ético)*



Los valores o principios éticos constituyen el fundamento mismo de la RSE, ya que son quienes le permiten a todos los miembros de una organización tener claridad sobre los criterios básicos para la toma de decisiones, basados en aquellos aspectos que bajo ningún tipo de circunstancia son negociables, como la transparencia, el respeto o la confianza, entre otros.

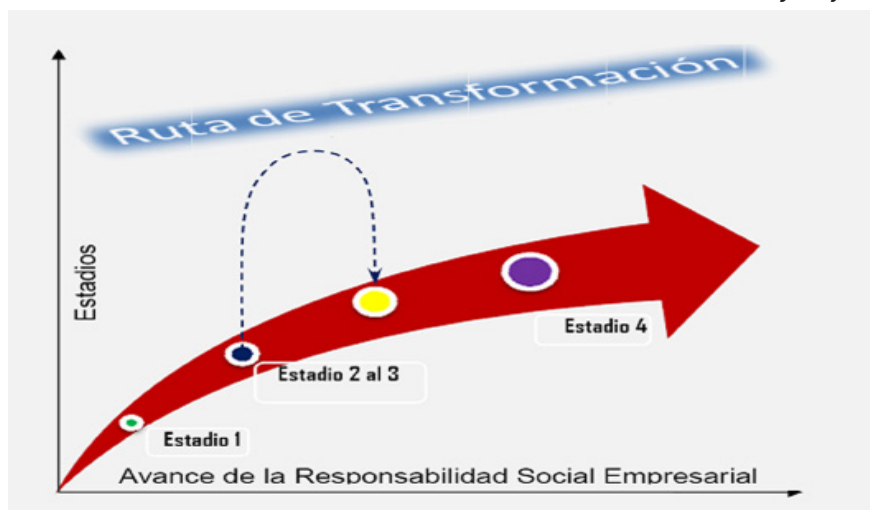
Estos valores deben ser establecidos a través de un mecanismo abierto de participación, en el cual se tengan en cuenta las expectativas y características de los principales grupos de interés de cada organización, tales como los socios, los trabajadores y los clientes. Así pues, definir los principios de la RSE no debe ser una tarea que se tome a la ligera, en algunos casos simplemente tomando como referencia los valores de otras organizaciones. Las principales acciones que se recomienda implementar son:

- Elabore una lista amplia de los valores que usted considera deben primar en su organización (entre 10 y 20 valores).
- Ponga a consideración de sus socios, trabajadores y clientes esta lista de valores y solicíteles que prioricen (de 1 a 5) aquellos que son más importantes y representativos para cada uno de ellos, inclusive bríndeles la opción de incluir nuevos valores a la lista definida.
- Identifique aquellos valores que son más comunes y que reflejen la razón de ser de la organización (según la calificación dada en la priorización). Se recomienda seleccionar entre tres y cinco valores máximo, ya que el propósito fundamental es que la organización pueda promoverlos a través de campañas de educación y concientización en todos sus grupos de interés.



- Detalle de manera específica el significado para su organización de cada valor seleccionado, y establezca cinco comportamientos positivos que reflejan la vivencia del valor en el día a día de la organización. Por ejemplo: Si el valor es el del cumplimiento, este se puede definir según la Real Academia de la Lengua como: obligación contraída, palabra dada. En este sentido, uno de los comportamientos que puede reflejar la vivencia del valor podría ser el de respetar los acuerdos y tiempos establecidos para el desarrollo de una tarea o función.
- Analice la estructura organizacional, las responsabilidades, las relaciones de autoridad y los principales criterios para la toma de decisiones, y describa cuáles son los valores que se encuentran subyacentes en el día a día y compárelos con los valores explícitos y deseables para la organización. Al respecto es común encontrar que existe una brecha entre el valor deseable, ejemplo “el respeto”, y la forma como se ejerce la autoridad y se toman las decisiones cotidianas de las empresas.
- Por último, divulgue y promueva la incorporación de cada uno de los valores de su organización en la cultura y el comportamiento de todos los directivos y trabajadores.

Ruta de Transformación del **Estadio 2 al Estadio 3**: *Política y objetivos*



Toda empresa tiene una planeación estratégica, aunque en algunos casos esta no esté por escrito o documentada, a través de la cual se ha definido la misión, la visión, los sistemas de operación, las unidades de negocio, la estructura organizacional y las metas de corto, mediano y largo plazo; así como las estrategias, los programas, las acciones, los responsables y los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Así pues, teniendo en cuenta la planeación estratégica de la empresa y habiendo realizado la identificación y priorización de sus propios valores y principios, las empresas deberían garantizar que existe una coherencia entre estos valores definidos y sus políticas, estrategias y prácticas.

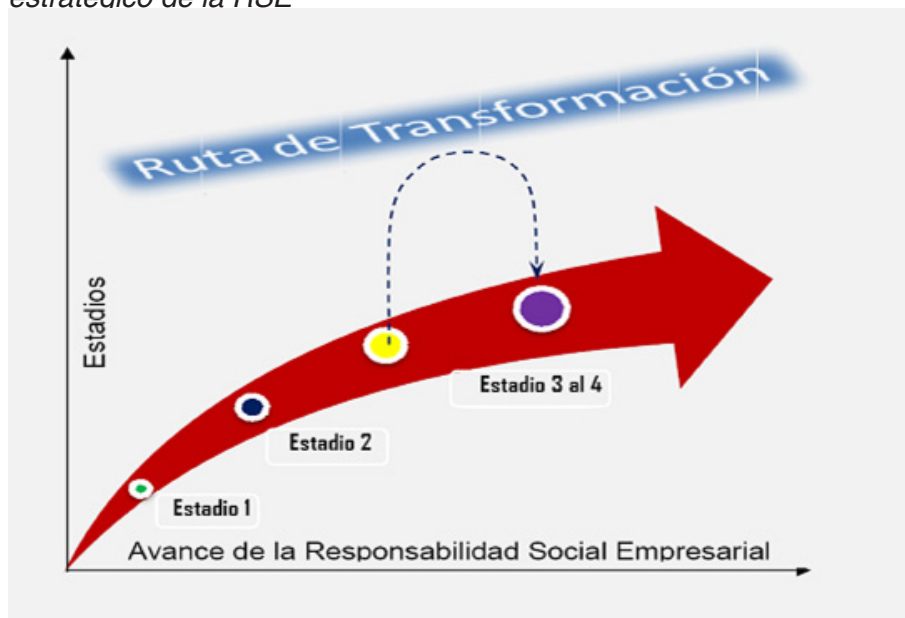
Para hacer una revisión y ajuste de la planeación estratégica se proponen las siguientes acciones:

- Identifique cuáles son las tendencias a nivel mundial y local relacionadas con los temas de RSE, como la protección del medio ambiente, el desarrollo sostenible o el respeto de los Derechos Humanos, que impactan de manera directa en su sector o actividad económica.
- Identifique cuáles son las principales oportunidades o riesgos relacionados con los temas de RSE para la empresa (dimensiones económica, social y ambiental).
- Identifique cuáles con las principales fortalezas u oportunidades de mejora de la empresa en materia de RSE.
- Evalúe su actual planeación estratégica (misión, visión, objetivos y estrategias) a la luz de las nuevas oportunidades o riesgos que la RSE representa para su organización, en incorpore en dicho direccionamiento estratégico los aspectos que considere relevantes para desarrollo de su “core” de negocio.
- Establezca objetivos, estrategias y metas en cada una de las tres

dimensiones de la RSE (económica, social y ambiental).

- Divulgue los cambios definidos en su planeación estratégica.

Ruta de Transformación del **Estadio 3 al Estadio 4: Despliegue estratégico de la RSE**



Es evidente que para la implementación de la RSE como fundamento de la estrategia, es necesario el apoyo de toda la organización para hacer efectivo y exitoso el proceso. Es necesario que todos los empleados entiendan la estrategia y realicen su trabajo diario de forma que contribuya a su éxito. “No se trata de dirigir desde arriba hacia abajo, sino de comunicar desde arriba hacia abajo”. Es un proceso de aprendizaje valioso, ya que todos los miembros de la organización deben compartir los mismos propósitos y valores.

Para tal fin, una vez establecidos los lineamientos estratégicos de la organización, se debe realizar el despliegue estratégico de la RSE a través de diferentes mecanismos de comunicación, sensibilización y concientización con los principales grupos de interés, sobre la importancia, los beneficios, los retos y las metas que la empresa ha asumido en materia de RSE. Para lograrlo, se recomiendan las

siguientes acciones:

- Defina indicadores de medición del desempeño para cada una de las personas que hacen parte de la organización, en todos los niveles y funciones. Una fuente importante de indicadores de RSE se encuentra en la Guía G3 del *Global Reporting Initiative* GRI.
- Agrupe los indicadores en un “cuadro de mando” que le permita tener un control y monitoreo constante sobre el grado de avance y cumplimiento.
- Realice una retroalimentación permanente sobre el cumplimiento de los indicadores establecidos y genere acciones de mejora que permitan incrementar el desempeño de todos los miembros de su organización.

Por último, se recomiendan los siguientes documentos, con el fin de que el empresario pueda profundizar en el tema de planeación estratégica de la RSE:

- Promoción de pequeñas y medianas empresas para el Desarrollo Sostenible. SNV y WBCSD. Quito, 2007.
- Vives, Antonio. Mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica. Cumpetere. España, 2011.

## 3.2 Liderazgo ético

El compromiso de la alta dirección es fundamental para el éxito en la implementación de prácticas de RSE formalizadas y articuladas con la estrategia empresarial. De igual forma, este compromiso permite que la organización asuma un rol de liderazgo en la promoción de prácticas de RSE en su entorno empresarial, ya sea a nivel local o a nivel sectorial.

De esta manera, el liderazgo es clave para una gobernanza de la organización eficaz, no sólo en lo relacionado con la toma de decisiones, sino también para motivar a los empleados a que practiquen la responsabilidad social y para integrarla a través de la cultura de la

organización (ISO26000). El llevar a la práctica la RSE requiere de líderes visionarios, con altas convicciones éticas, capaces de generar compromiso por parte de sus trabajadores en torno a los principios y valores de la organización y de la Responsabilidad Social.

De acuerdo con la Norma ISO26000, “una organización debería tener un comportamiento ético, basado en los valores de la honestidad, equidad e integridad; y promover activamente un comportamiento ético mediante:

- La identificación y la declaración de sus valores y principios.
- El desarrollo y la utilización de estructuras de gobernanza que ayuden a promover un comportamiento ético dentro de la organización.
- La identificación, la adopción y la aplicación de normas de comportamiento ético.
- El fomento y la promoción del cumplimiento de sus normas de comportamiento ético.
- La definición y comunicación de las normas de comportamiento ético que se espera de su estructura de gobernanza, personal, proveedores, contratistas.
- La prevención o resolución de conflictos de interés en toda la organización.
- El establecimiento y el mantenimiento de mecanismos de supervisión y controles para hacer seguimiento, apoyar y reforzar el comportamiento ético.
- El establecimiento y el mantenimiento de mecanismos para facilitar que se informe sobre comportamientos no éticos, sin miedo a represalias.



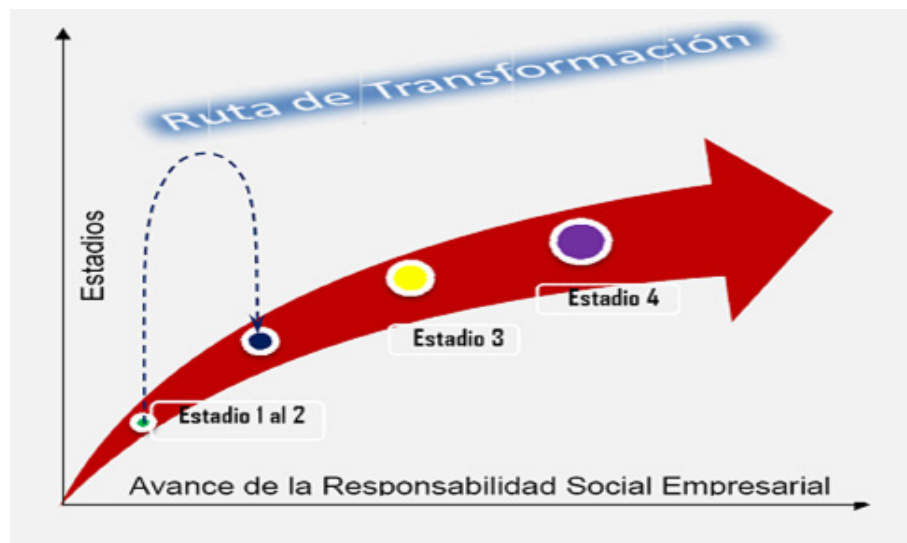
- La adopción y la aplicación de normas de comportamiento ético reconocidas internacionalmente”. (Norma ISO 26000, págs. 12-13).

En este cuadro usted entenderá como está entendido el liderazgo ético en cada uno de los estadios, del 1 al 4:

ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL				
Descriptores	Estadio 1	Estado 2	Estado 3	Estadio 4
Liderazgo ético	La dirección no considera como prioritario el desarrollo de prácticas de RSE, ni la incorporación de un código ético dentro de su organización	La dirección lleva a cabo programas de RSE de manera informal y desarticulada que no se encuentran ligados a la estrategia de la organización	La dirección tiene programas de RSE formalizados, articulados con su planeación estratégica, sus valores y su cultura organizacional	La dirección está comprometida con el desarrollo de sus prácticas de RSE y lidera la incorporación de la RSE y de los principios de transparencia en su entorno empresarial

Para el avance en cada uno de los estadios, se plantean las siguientes acciones concretas:

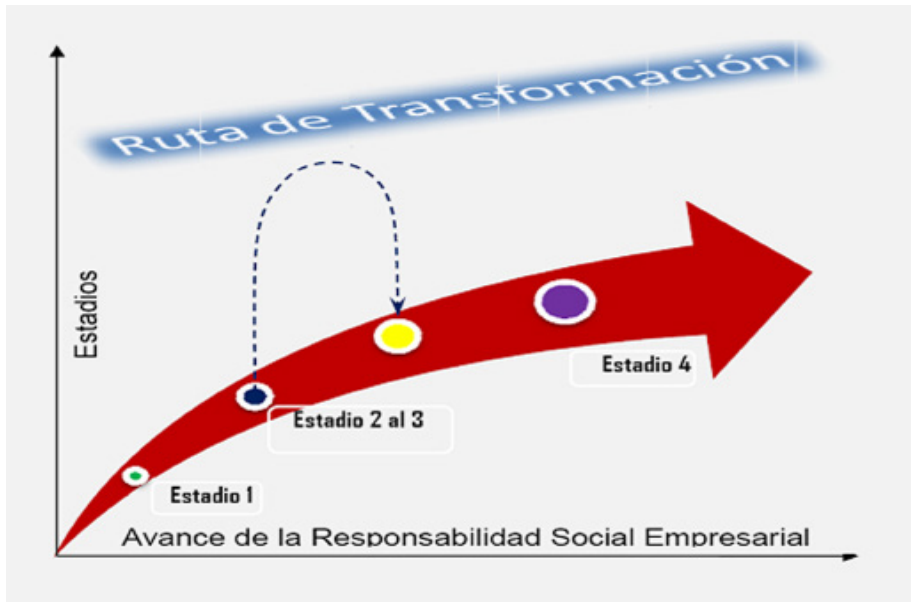
## Ruta de Transformación del **Estadio 1 al Estadio 2**: *Comprensión de la RSE*



El liderazgo ético tiene como punto de partida entender que todas las organizaciones tienen una responsabilidad frente a los impactos reales y potenciales de sus decisiones y actividades. Para tal fin, se recomienda que la alta dirección de la organización implemente las siguientes acciones iniciales:

- Realice un proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos sociales, ambientales y económicos, reales y potenciales, de las decisiones y actividades de una organización, con el propósito de evitar y mitigar dichos impactos. Este proceso es conocido como el de la "debida diligencia".
- Determine los grupos e individuos que tienen interés en las decisiones y actividades de la organización.
- Analice la variedad de formas en que las decisiones y actividades de la organización pueden causar un impacto en las partes interesadas y en el desarrollo sostenible.

### Ruta de Transformación del **Estadio 2 al Estadio 3**: *Movilizar el cambio*

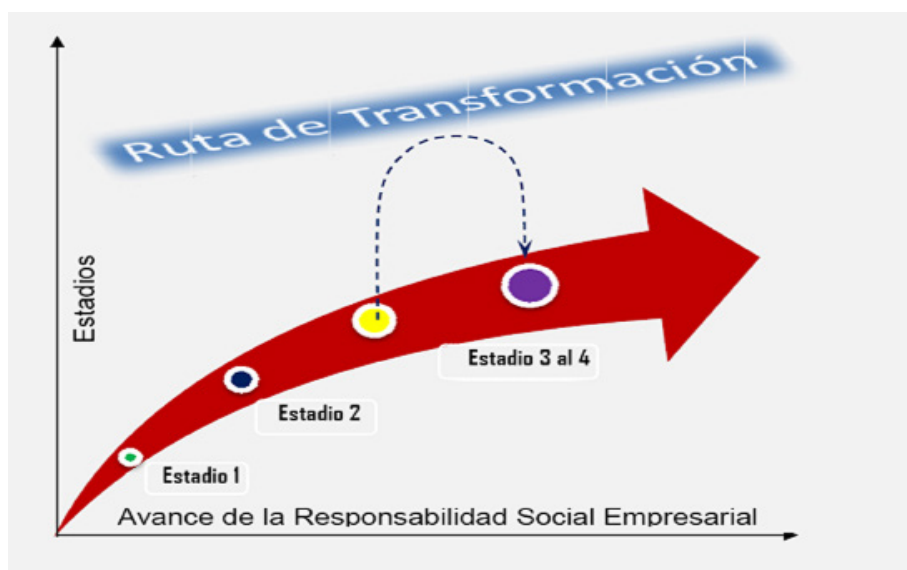


El éxito de la implementación de prácticas de RSE no radica exclusivamente en el entendimiento de su importancia, o en el uso de las herramientas adecuadas; se requiere del acompañamiento y liderazgo de un equipo directivo decisivo, capaz de movilizar a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos, esto soportado sobre la creación de una cultura y clima organizacional propicio para el desarrollo de las competencias de las personas y la motivación de las mismas hacia un enfoque de la RSE. El sentimiento de cambio debe ser el motor liderado por el empresario jefe, para que este cambio sea obvio para todos sus dependientes. Para esto, los líderes de la organización deben:

- Incorporar la RSE dentro de la gobernanza, los sistemas y procedimientos de la organización.
- Facilitar la creación de equipos de trabajo de RSE.
- Generar competencias para la RSE.

- Instaurar espacios de interacción y comunicación de doble vía, tales como reuniones abiertas y uso de medios alternativos de comunicación.
- Comunicar y generar compromisos. Los líderes deben ser hábiles comunicando y transmitiendo en forma clara y concisa los propósitos fundamentales de la organización en su gestión de la RSE. Adicionalmente, el líder debe sustentar su ejercicio de autoridad en sus valores, el líder modela, comunica, motiva.

Ruta de Transformación del **Estadio 3 al Estadio 4**: *Impacto en su esfera de influencia*



Una organización, dependiendo de su tamaño e importancia estratégica en una región determinada, ejerce una influencia en sus grupos de interés en particular, y en la comunidad en general, por lo cual debería:

- Evaluar su esfera de influencia para determinar sus responsabilidades.

- Influir sobre sus grupos de interés y otras organizaciones para minimizar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos en el desarrollo sostenible.
- Tener en cuenta los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza, así como la responsabilidad social de las organizaciones con las que mantiene o busca mantener una relación.
- Establecer disposiciones contractuales o incentivos que promuevan la incorporación de prácticas de RSE en su entorno empresarial.
- Formar alianzas para la promoción de buenas prácticas de RSE.

Por último, se recomienda el siguiente documento, con el fin de que el empresario pueda profundizar en el tema de liderazgo ético:

- Modelo de liderazgo en la sostenibilidad corporativa. Organización de las Naciones Unidas, Pacto Global. 2010.



# 4.

## Variable de gestión de la responsabilidad social

### 4.1 Gobierno corporativo

El Gobierno Corporativo hace referencia al conjunto de reglas y principios que permiten prevenir y disminuir los conflictos que se presentan en las sociedades, con el propósito de garantizar una mayor permanencia y competitividad para las empresas. Las prácticas de Gobierno Corporativo están dirigidas particularmente a proporcionar un equilibrio entre los derechos y responsabilidades de los distintos actores que participan en la estructura de una empresa, tales como administradores, accionistas o socios y demás agentes vinculados.

Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo le permiten a las empresas:

- Disminuir los riesgos de malos manejos.
- Asegurar la transparencia y veracidad de la información.
- Generar mecanismos para evitar conflictos de interés.
- Crea espacios para la resolución de controversias.
- Incrementar la confianza de los accionistas.
- Facilitar la consecución de socios estratégicos.



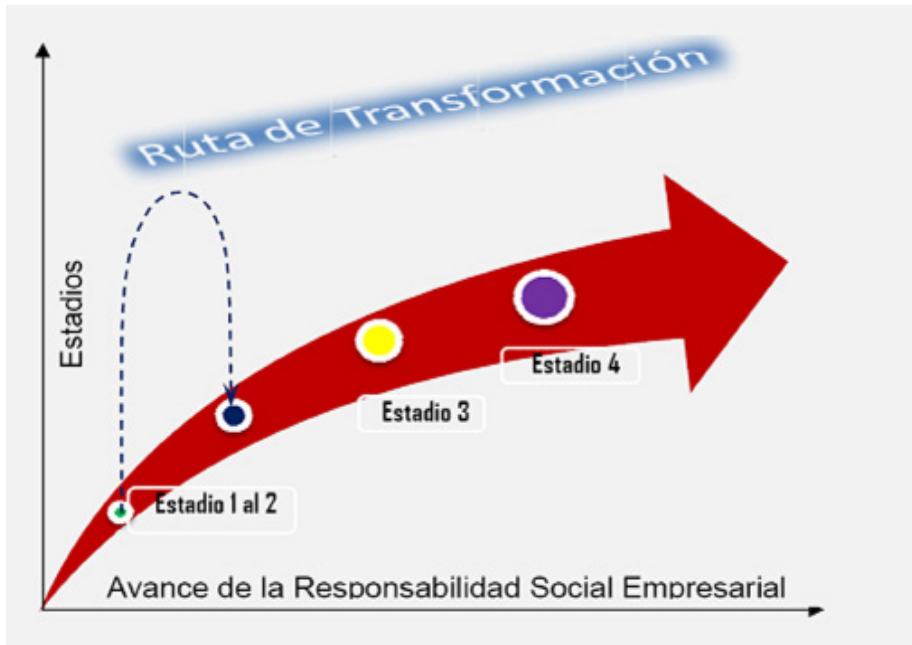
- Establecer reglas para las empresas de familia.

A continuación se presenta en forma esquemática la caracterización de cada uno de los estadios, del 1 al 4, en materia de gobierno corporativo:

II. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL				
Descriptores	Estadio 1	Estado 2	Estado 3	Estadio 4
Gobierno corporativo	No se evidencia un conjunto de normas que permite compartir la responsabilidad de la administración y la toma de decisiones relevantes con la generación de valor, en la empresa	Se desarrollan modelos de Gobierno Corporativo que generen credibilidad en la forma como operan y los servicios que presta la organización	En la organización se maximiza el crecimiento y el rendimiento de las inversiones y se minimizan los abusos de poder tales como la información en detrimento de los accionistas minoritarios y las prácticas contables inadecuadas que debilitan la empresa	En la organización se da respuesta a las demandas y expectativas de la sociedad, se superan los estándares internacionales del Gobierno Corporativo, dentro de un proceso dinámico y con un adecuado equilibrio entre la cultura y la calidad

Para el avance en cada uno de los estadios, se plantean las siguientes acciones concretas:

### Ruta de Transformación del **Estadio 1 al Estadio 2:** *Transparencia*



De acuerdo con lo establecido en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, firmada en México el 9 de diciembre de 2003, es necesario promover y fortalecer las medidas para prevenir y combatir más eficaz y eficientemente la corrupción, facilitar la cooperación internacional y la asistencia técnica, promover la integridad, la obligación de rendir cuentas y la debida gestión de los asuntos y los bienes públicos.

En este sentido, según la recomendación de la Norma ISO 26000, “una organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente, especialmente en lo relacionado con:

- El propósito, naturaleza y localización de sus actividades.
- La identidad de cualquier interés que controle la actividad de la

organización.

- La manera en que se toman, implementan y revisan sus decisiones.
- Las normas y criterios frente a los cuales la organización.
- Evalúa su desempeño en relación con la RSE.
- Su desempeño en asuntos pertinentes y significativos de RSE.
- Los orígenes, cantidades y aplicación de sus recursos financieros.
- Los impactos conocidos y probables de sus decisiones y actividades.
- Sus partes interesadas, la sociedad, la economía y el medio ambiente.
- La identidad de sus partes interesadas y los criterios y procedimientos utilizados para identificarlas, seleccionaras e involucrarse con ellas.” (Norma ISO 26000, pág. 12).

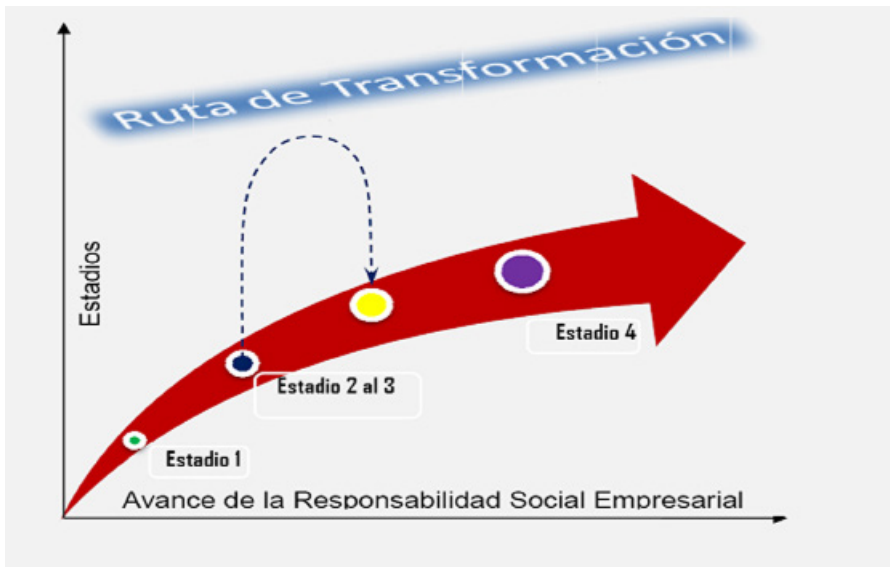
Algunas de las medidas preventivas contra la corrupción que pueden implementar las empresas son:

- Identifique los riesgos de corrupción.
- Defina e implemente políticas de transparencia y anticorrupción.
- Asegure que los líderes son un ejemplo de transparencia y que proporcionan compromiso, motivación y supervisión en la implementación de las políticas de anticorrupción.



- Brinde formación y apoyo a los trabajadores frente a los mecanismos de lucha contra la corrupción en la contratación y la erradicación del soborno.
- Promueva en sus socios, trabajadores, proveedores y contratistas la denuncia de cualquier tipo de violación a las políticas de la organización (sin miedo a represalias), así como los tratamientos inmorales o injustos.

Ruta de Transformación del **Estadio 2 al Estadio 3**: *Derechos de los accionistas*



Los principios de derecho y de trato equitativo entre los accionistas, así como los mecanismos de neutralización de conflictos de interés, las normas sobre transparencia, la fluidez e integridad de la información, son signos de propósitos de democracia y justicia empresariales. La cuestión central es verificar si los accionistas y demás participantes pueden hacer ejercicio pleno y oportuno de sus derechos de propiedad.

Para ello se propone:

- Analice los efectos de la estructura accionaria de la empresa, los impactos de la existencia de distintas clases de acciones.
- Identifique la observancia o no de una política de dividendos.
- Evalúe las condiciones o facilidades para participar en las Juntas Asambleas de accionistas.
- Aplique políticas para el cambio de control de la propiedad, y para la solución de conflictos.

Ruta de Transformación del **Estadio 3 al Estadio 4:** Auditoría y rendición de cuentas



Una organización debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente, así como prevenir la repetición de impactos negativos involuntarios e imprevistos.

Adicionalmente, debería auditar en forma regular el desempeño de la empresa en materia de RSE. Esta evaluación puede contemplar los siguientes aspectos:

- Analice la situación de la empresa con relación a la misión y sus metas.
- Evalúe la respuesta de la empresa a las recomendaciones del año anterior y a la identificación de prioridades realistas que la empresa pueda ir alcanzando durante el siguiente año.
- Implemente un proceso de evaluación, el cual puede ser realizado por la propia empresa, o se pueden contratar servicios de terceros para una validación independiente.
- Obtenga retroalimentación de sus primeras auditorías y comparta los resultados. Primero comparta los resultados con grupos seleccionados, compártalos con otras personas de su confianza que le puedan dar una opinión honesta sobre los resultados obtenidos y, en una segunda instancia, hágalo en forma pública.
- Incluya los éxitos, dificultades y las metas para futuras mejoras.
- Distribuya una síntesis del proceso de evaluación entre sus empleados, proveedores y clientes claves.

Por último, se recomienda al empresario consultar la “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia”. Superintendencia de Sociedades, Confecámaras y Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá, septiembre 2009.

## 4.2 Prácticas laborales

Para la Norma ISO26000, “las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado. Las prácticas laborales se extienden más

allá de la relación de una organización con sus empleados directos o de las responsabilidades que una organización tenga en un lugar de trabajo de su propiedad o que esté bajo su control directo. Las prácticas laborales incluyen:

- Reclutamiento y promoción de trabajadores.
- Procedimientos disciplinarios y de resolución de reclamaciones.
- Transferencia y traslado de trabajadores.
- Finalización de la relación de trabajo.
- Formación y desarrollo de habilidades.
- Salud, seguridad e higiene industrial.
- Cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular, la jornada laboral y la remuneración.

Las prácticas laborales incluyen también el reconocimiento de las organizaciones de trabajadores y la representación y participación, tanto de organizaciones de trabajadores como de empleadores, en negociaciones colectivas, diálogos sociales y consultas tripartitas, para abordar los problemas sociales relacionados con el empleo.”

De igual manera, la Norma ISO26000 reconoce que “las convenciones y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo OIT, junto con la Declaración de la OIT sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de 1998 y la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política social de la OIT de 1977 (revisada por última vez en 2006), constituyen la



orientación más reconocida respecto a las prácticas laborales y otros asuntos sociales importantes.”

Adicionalmente, es importante resaltar que las buenas prácticas laborales le permiten a las empresas:

- Fortalecer la cultura y el clima organizacional.
- Facilitar el reclutamiento de personal de primer nivel.
- Unificar las expectativas individuales con los objetivos de la empresa.
- Elevar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.
- Disminuir la rotación de personal e incrementa la retención de talentos.
- Reducir el estrés laboral.
- Generar relaciones de largo plazo con sus trabajadores.

Ver cuadro de la caracterización de cada uno de los estadios, del 1 al 4, en materia de prácticas laborales:

II. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL				
Descriptores	Estadio 1	Estado 2	Estado 3	Estadio 4
Prácticas laborales	No hay un cumplimiento con las obligaciones mínimas laborales establecidas en la legislación colombiana y/o con los derechos fundamentales del trabajo	Se cumple con las exigencias de la legislación laboral colombiana, pero existen riesgos en materia de salud y seguridad ocupacional	Se cumple con las exigencias de la legislación laboral colombiana, pero no se cuentan con mecanismos e incentivos adicionales que permitan promover el desarrollo y la calidad de vida de los trabajadores	La organización ha establecido mecanismos de participación y motivación para sus trabajadores, permitiendo promover el desarrollo y la calidad de vida de los trabajadores, así como una cultura de la RSE en la organización

Para el avance en cada uno de los estadios, se plantean las siguientes acciones concretas:

Ruta de Transformación del **Estadio 1 al Estadio 2:** *Derechos fundamentales*



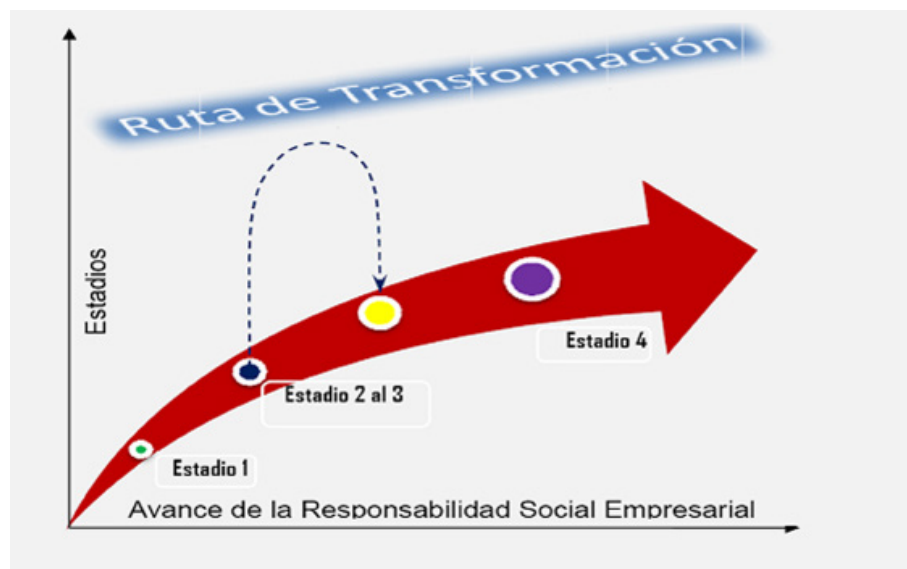
Cada empresa se debe apegar al marco legal que regula la relación entre empleadores y empleados, para lo que debe tener en cuenta:

- El trabajo se define como la labor desempeñada a cambio de una compensación.
- Los voluntarios no son trabajadores.
- No todo trabajo se realiza dentro de una relación laboral.
- Se debe tener clara la diferencia entre la relación laboral y la relación comercial.
- La relación laboral confiere derechos e impone obligaciones.

Como acciones específicas se proponen:

- Garantice que su organización está brindando niveles justos de remuneración, que le permiten a sus trabajadores tener un nivel de vida adecuado.
- Garantice la igualdad de oportunidades y detrato para eliminar la discriminación de todo tipo (de género, raza, religión, posición socioeconómica).
- Indague si existe la posibilidad de que se realice algún tipo de trabajo forzado en su cadena productiva u organización.
- Indague si existe la posibilidad de que se realice algún tipo de trabajo infantil en su cadena productiva u organización.
- Asegure que su organización está brindando un horario de trabajo que le permite a sus trabajadores tener un equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar.
- Infórmese sobre sus derechos y obligaciones frente al respeto de la libertad de asociación y la negociación colectiva de los trabajadores.

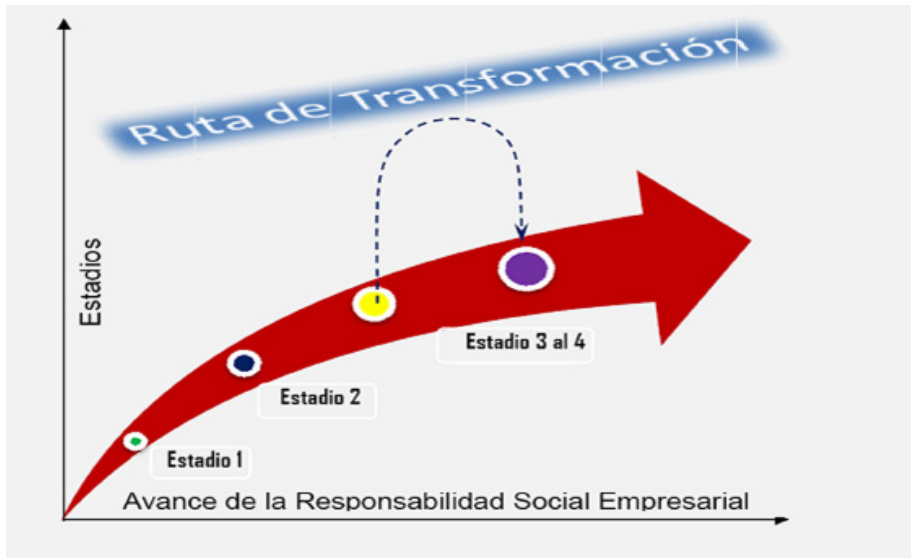
### Ruta de Transformación del **Estadio 2 al Estadio 3**: *Salud y seguridad laboral*



Este aspecto implica promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, así como la eliminación de los riesgos psicosociales. Dentro de las actividades relacionadas con este aspecto, se resaltan las siguientes actividades:

- Analice y controle los riesgos para la salud y la seguridad derivados de sus actividades.
- Desarrolle, implemente y mantenga una política de salud y seguridad ocupacional.
- Proporcione protección equitativa en salud y seguridad a trabajadores de tiempo parcial, temporales y subcontractados.
- Implemente programas paritarios que promuevan la salud y el bienestar.
- Adapte el ambiente de trabajo a las necesidades fisiológica y psicológicas de los trabajadores.

Ruta de Transformación del **Estadio 3 al Estadio 4**: *Desarrollo y calidad de vida*



La implementación de prácticas de RSE en una organización debe llevar a un proceso que le permita a sus trabajadores ampliar sus capacidades humanas y sus opciones de empleabilidad, para lo cual se proponer realizar las siguientes acciones:

- Identifique las principales competencias organizacionales que le permitirán a su empresa generar un diferencial en el mercado y generar mayor valor agregado para sus grupos de interés.
- Evalúe las competencias específicas de cada uno de sus trabajadores, acorde con las competencias organizacionales y las funcionales; identificando las brechas que existen entre las competencias deseables y el nivel actual de sus trabajadores.
- Con base en las brechas identificadas, elabore planes graduales de capacitación y desarrollo de competencias, de manera tal que sus trabajadores cuenten con herramientas concretas que les permita mejorar sus capacidades y su desempeño.

- Evalúe en forma permanente el desempeño de sus trabajadores frente a los niveles de cumplimiento de las competencias organizacionales y funcionales.
- Establezca mecanismos de motivación y desarrollo profesional ligados a mejores niveles de remuneración, posibilidades de ascenso laboral y planes de carrera.
- Diseñe programas de bienestar social para los trabajadores y sus familias, que generen oportunidades de acceso a bienes y servicios que les permitan mejorar su calidad de vida.

Adicionalmente, las empresas se deben comprometer a incorporar las recomendaciones de la OIT en materia de diálogo social, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- Reconozca la importancia de las instituciones de diálogo social.
- Participe en las organizaciones de empleadores.
- No obstruya a los trabajadores que busquen formar sus propias organizaciones o unirse a ellas.
- Proporcione acceso a los representantes de los trabajadores.
- No aliente a restringa el ejercicio de los derechos, la libertad de asociación y negociación colectiva.

# 5.

## Medio ambiente

Todas las empresas generan un impacto en el medio ambiente, ya sea por el uso de los recursos renovables y no renovables, la generación de residuos, la contaminación del ambiente o la afectación de zonas naturales, entre otros. A la vez, todas las empresas tienen el potencial de generar impactos positivos en el medio ambiente, a través de la implementación de programas de producción limpia, la no emisión de agentes contaminantes, la reutilización de sus residuos (reciclaje) y, de manera especial, en el desarrollo de nuevas tecnologías y negocios verdes, que generen valor económico, social y ambiental, para la empresa y sus grupos de interés.

Mucho se ha hablado en los medios académicos, los escenarios de la política internacional y hasta en los medios de comunicación sobre los impactos en nuestro ecosistema del modelo de consumo de la economía mundial. Para conocer más en detalle sobre estos impactos se recomienda consultar el libro “El giro hacia la empresa verde”, de los cuales se transcriben a continuación los siguientes:

- Cambio climático
  - Aumento de la temperatura: Los ocho años más cálidos que se recuerdan en Europa son posteriores a 1998.
  - Aumento del nivel del mar a causa del deshielo: En los últimos años, el Kilimanjaro ha perdido el 80% de su masa de hielo.
  - Los cambios producidos en los patrones de precipitación, el nivel del mar y las temperaturas conllevarán transformaciones radicales en las especies autóctonas, lo cual tendrá importantes consecuencias en la producción de alimentos y la utilización del suelo, generando ecosistemas inestables.

- Algunas regiones y países, como en el caso de Bangladesh, se verán especialmente afectados por el aumento del nivel del mar, el efecto de fuertes vientos y la subida de las temperaturas, lo que a su vez generará grandes movimientos de desplazados.
- Energía
  - El combustible fósil provoca contaminación del aire y del agua y participa en el aumento de las emisiones de carbono.
  - Los recursos naturales, y en concreto el petróleo, son escasos.
  - La combinación de ambos factores traerá inevitablemente consigo una drástica transformación del uso de la energía por parte de la humanidad.
- Agua
  - En el 2008, según los objetivos de desarrollo del Milenio establecidos por la ONU, aún había mil millones de personas sin acceso a agua potable.
  - El aumento de población conllevará una mayor presión para la obtención de agua potable, especialmente en las regiones áridas.
  - La Agencia de las Naciones Unidas para el medio ambiente (PNUMA) advierte que de aquí a cincuenta años, tres mil millones de personas padecerán restricciones de agua.
- Suelos
  - Los bosques desempeñan un papel fundamental en la regulación de los niveles de CO<sub>2</sub> en la atmósfera, pero la deforestación no deja de aumentar y ya representa el 25% de las emisiones de gases de efecto invernadero.
  - Más de la mitad de las tierras cultivables de todo el mundo están sometidas a una importante degradación y se enfrentan a la amenaza de acabar siendo improductivas (PNUMA).

- Desechos

- Una gran parte de lo que se produce en una sociedad de consumo acaba en residuos (de la cuna a la tumba) Por ejemplo, “más del 90% de los materiales que se extraen en los Estados Unidos para fabricar productos se convierten casi inmediatamente en desecho”.
- En un planeta de recursos limitados, la eliminación de los desechos es un problema de primer orden, especialmente en lo relativo a los desechos químicos o tóxicos.

Es así como, este aspecto en particular es el que mayor nivel de desarrollo presenta, en términos de guías, recomendaciones y orientaciones para los empresarios, ejemplo de ello es la serie de normas internacionales ISO 14000 de gestión ambiental, así como las directrices dadas por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo, la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible del 2002, la Declaración de Johannesburgo sobre Desarrollo Sostenible, y los demás convenios internacionales relacionados con la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Teniendo en cuenta la amplia disponibilidad de información al respecto, en la presente guía tan sólo se exponen algunos aspectos generales relacionados con el medio ambiente y las pequeñas y medianas empresas.



En este cuadro se observa cada uno de los estadios, del 1 al 4, en materia de medio ambiente:

II. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL				
Descriptores	Estadio 1	Estado 2	Estado 3	Estadio 4
Medio ambiente	No hay una identificación, ni medición de los impactos de la organización en materia medioambiental	La organización realiza algunas acciones aisladas y desarticuladas de prevención de la contaminación	La organización cuenta con un programa para la prevención de la contaminación y el uso sostenible de los recursos	La organización ha establecido un sistema de gestión ambiental que le permite identificar, medir y controlar sus impactos ambientales, prevenir la contaminación y hacer un uso sostenible de los recursos

Para el avance en cada uno de los estadios, se plantean las siguientes acciones concretas:

Ruta de Transformación del **Estadio 1 al Estadio 2**: *Prevención de la contaminación*



De acuerdo con lo establecido en la Norma ISO 26000, una empresa puede mejorar su desempeño ambiental, a través de la prevención de la contaminación en los siguientes aspectos:

- “Emisiones al aire: las emisiones al aire realizadas por una organización, de contaminantes como plomo, mercurio, compuestos orgánicos volátiles, óxidos de azufres, óxidos de nitrógeno, dioxinas, partículas y sustancias agotadoras de la capa de ozono, pueden provocar impactos en la salud y en el medio ambiente. Estas emisiones pueden provenir directamente de las actividades e instalaciones de una empresa, ser ocasionadas indirectamente por el uso de sus productos y servicios, por el manejo al final de la vida de los mismos o por la generación de energía que esto consume.
- Vertidos al agua: una organización puede contaminar el agua a través de vertidos directos, intencionados o accidentales a aguas superficiales, incluido el entorno marino, escorrentías no intencionadas en aguas superficiales, o la filtración a aguas subterráneas. Estos vertidos podrían provenir directamente de las instalaciones de una organización o tener como causa indirecta el uso de sus productos y servicios.
- Gestión de residuos: las actividades de una organización pueden conducir a la generación de residuos líquidos o sólidos que, si se gestionan de manera incorrecta, podrían provocar la contaminación del aire, agua, tierra, suelo y espacio exterior. La gestión responsable de los residuos busca evitarlos, siguiendo la jerarquía de reducción de residuos que consiste en: reducción en la fuente, reutilización, reciclado y reprocesamiento, tratamiento y disposición final de residuos” (ISO 26000, pág. 47).

### Ruta de Transformación del **Estadio 2 al Estadio 3: Uso sostenible de recursos**



De acuerdo con la Norma ISO 26000 “Una organización puede progresar hacia el uso sostenible de los recursos utilizando electricidad, combustibles, materias primas y procesadas, tierra y agua de manera más responsable y combinando o reemplazando recursos no renovables por recursos renovables, por ejemplo, utilizando innovaciones tecnológicas. Cuatro acciones clave para mejorar la eficiencia del uso de los recursos son:

- Eficiencia energética: implemente programas de eficiencia energética para reducir la demanda de energía de sus instalaciones, transporte, procesos de producción, aparatos eléctricos y equipos electrónicos o la provisión de servicios. De igual forma, avanzar en el uso sostenible de recursos renovables, tales como la energía solar, energía geotérmica, energía hidroeléctrica, energía eólica y biomasa.
- Conservación, uso y acceso al agua: el acceso a suministros de agua potable segura y fiable, y a servicios sanitarios, es una necesidad humana fundamental y un derecho humano básico. Una

organización debe conservar, reducir el uso y reutilizar el agua en sus propias operaciones y estimular la conservación del agua dentro de su esfera de influencia.

- Eficiencia en el uso de materiales: implemente programas de eficiencia de materiales para reducir el deterior ambiental que provoca el uso de materias primas para los procesos de producción o para productos terminados utilizados en sus actividades o en la entrega de sus servicios”. (ISO 26000, pág. 49).

Ruta de Transformación del **Estadio 3 al Estadio 4:** *Gestión ambiental*



En materia de gestión ambiental, las empresas deberían realizar la implementación de un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001, la cual define los siguientes requisitos:

- Adoptar como documento base del sistema una política medioambiental de la empresa, definida por la alta dirección.

- Establecer procedimientos para la identificación y valoración de los aspectos medioambientales de las actividades desarrolladas, así como de sus productos o servicios.
- Establecer un procedimiento que garantice el conocimiento de todos los requisitos ambientales legales de aplicación a la empresa.
- Establecer y mantener documentados los objetivos y metas medioambientales de la empresa.
- Establecer y mantener actualizado un programa de gestión medioambiental para lograr los objetivos y metas.
- Establecer y mantener un sistema de seguimiento y medición para asegurar que se alcanzan los objetivos y metas del programa de gestión ambiental.
- Establecer un sistema de revisión y ajuste del sistema para asegurar su eficacia.

Para mayor información consulte:

- Norma ISO 14000 – Sistema de Gestión Ambiental.
- Daniel Arenas, Jérémie Fossey Emily Huc. El giro hacia la empresa verde: Estudio sobre el proceso de transformación de las empresas hacia la sostenibilidad. ESADE, Instituto de Innovación Social. España.

# 6.

## Operaciones y cadena de valor

Las prácticas justas de operación hacen referencia a la incorporación de criterios éticos y de transparencia en la gestión de la relación por parte de todos los miembros de la organización con otras organizaciones, en especial con sus proveedores, contratistas, distribuidores y competidores.

Teniendo en cuenta que cualquier organización, independientemente de su tamaño o actividad económica, requiere gestionar las compras de materias primas e insumos para sus procesos de operación, estas compras se pueden realizar bajo criterios netamente económicos (precio), criterios de calidad (especificaciones técnicas), de diseño (innovación) y demás que establezca cada organización como elementos fundamentales para la toma de decisión sobre las compras a realizar. Es así como, el componente de operaciones y cadena de valor, propone la necesidad de incluir criterios de carácter social y ambiental (Ej. prácticas laborales justas y uso de materiales ambientalmente amigables) en la gestión de las operaciones de las empresas y particularmente, en sus procesos de compras.

Lo anterior, es particularmente importante porque existe una tendencia crecientemente de que las empresas, en especial las más grandes, se hagan responsables no sólo del impacto de sus actividades sino también del de los participantes en su cadena de valor, lo que se acentúa aún más en la medida en que se trata de marcas de carácter global. Como consecuencia, cada vez un mayor número de empresas incentivan a sus proveedores de diverso tamaño para que apliquen buenas prácticas en materia de RSE. Con ello pretenden garantizar que las acciones de terceros no acaben por afectar desfavorablemente a su reputación. Este fenómeno provoca un efecto cascada a lo largo de

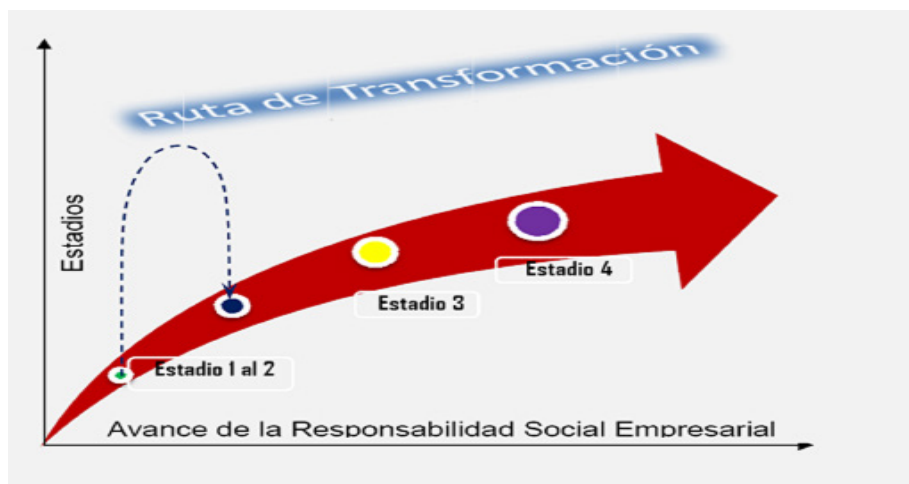
toda la cadena de proveedores, que se ven así impulsados por sus clientes a adoptar prácticas empresariales socialmente responsables.

En el siguiente cuadro se evidencia cada uno de los estadios, del 1 al 4, en materia de operaciones y cadena de valor:

II. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL				
Descriptores	Estadio 1	Estado 2	Estado 3	Estadio 4
Operaciones y cadena de valor	No hay establecidos criterios de carácter social y ambiental en los procesos de compras y de operaciones	Se han identificado los impactos sociales y ambientales de las operaciones de la organización	Se han establecido criterios de carácter ético, social y ambiental en los procesos de compras (aprovisionamiento responsable)	Se optimizan las operaciones con base en la incorporación de criterios de carácter social y ambiental

Para el avance en cada uno de los estadios, se plantean las siguientes acciones concretas:

Ruta de Transformación del **Estadio 1 al Estadio 2**: *Diagnóstico de las operaciones y procesos de la organización*



En materia de operaciones y cadena de valor, todas las organizaciones deben realizar un diagnóstico de sus operaciones y procesos, con el fin de identificar los riesgos reales o potenciales de generar impactos negativos en sus trabajadores, su cadena de valor, la comunidad o el medio ambiente.

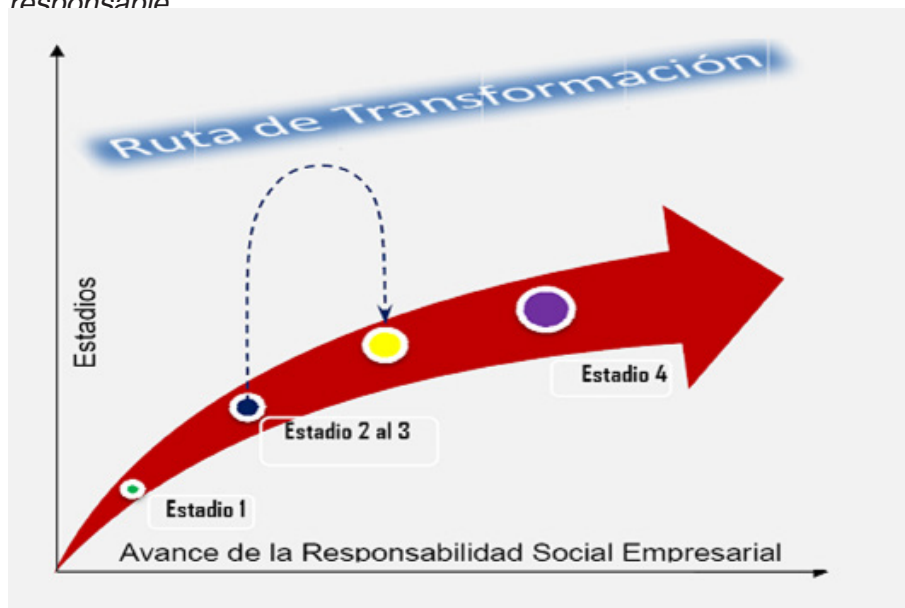
De igual manera, las organizaciones tienen la opción de identificar potenciales oportunidades de mejora, e inclusive oportunidades de negocio, que le permita obtener beneficios económicos a través de la incorporación de criterios de carácter ambiental y social en sus operaciones y procesos.

Para realizar este diagnóstico se proponen las siguientes acciones:

- Identifique si existe algún tipo de riesgo social o ambiental en alguna de las principales operaciones y procesos de la organización (procesos core).
- Evalúe el nivel de riesgo que se está presentando y genere acciones de mejora que permitan eliminar, reducir o mitigar su impacto.
- Identifique si existe algún tipo de riesgo social o ambiental en alguna de las demás operaciones y procesos de la organización (procesos de apoyo) y realice de nuevo el ejercicio de evaluación del nivel de riesgo que se está presentando y genere acciones de mejora que permitan eliminar, reducir o mitigar su impacto.
- Consolide las diferentes acciones de mejora identificadas en un plan de acción general que le permita establecer recursos, tiempos y responsables de llevar a cabo la implementación de estas acciones.
- Realice el monitoreo y la evaluación del impacto de las acciones implementadas en cuanto a los beneficios económicos, sociales y ambientales para la organización y para sus grupos de interés.
- Evalúe si existe alguna oportunidad de negocio o disminución de costos, con la incorporación de criterios de carácter ambiental y

social en sus operaciones y procesos.

Ruta de Transformación del **Estadio 2 al Estadio 3**: *Aprovisionamiento responsable*

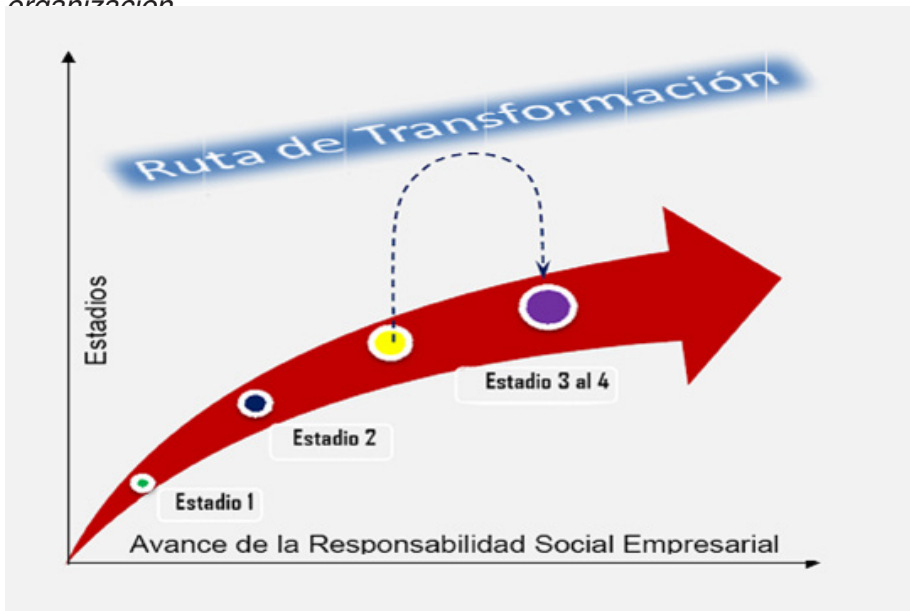


La cadena de aprovisionamiento o de suministro está articulada alrededor de las relaciones de interdependencia que existen entre la organización y sus proveedores, subcontratistas o distribuidores, lo que constituye un escenario propicio para la promoción de buenas prácticas de RSE en toda la cadena. Estas buenas prácticas logran generar procesos de cambio positivos cuando los sistemas de contratación, compras y distribución, además de tener en cuenta los criterios básicos de precio, calidad y funcionalidad, incorporan criterios éticos (transparencia), sociales (respeto por los derechos laborales) y ambientales (producción limpia) que generan un “efecto dominó” en toda la cadena. Esto es lo que se denomina como “aprovisionamiento responsable”.

En la presente Guía se proponen las siguientes acciones encaminadas a implementar un sistema de aprovisionamiento responsable en las PYMES:

- Divulgue y promocióne en su cadena de valor los principios y beneficios de la implementación de prácticas de RSE.
- Identifique aquellos procesos de contratación, compra y distribución donde podría generar mayor valor para la organización y para sus grupos de interés, la inclusión de criterios ambientales, sociales y éticos.
- Genere incentivos económicos y de reconocimiento para aquellos proveedores, contratistas y distribuidores que incorporen prácticas de RSE en sus operaciones.
- Establezca indicadores de carácter ambiental y social en los procedimientos.

Ruta de Transformación del **Estadio 3 al Estadio 4**: *Articulación de la RSE con las operaciones, procesos y procedimientos de la organización*



La RSE entendida como un sistema de gestión, debe de estar totalmente articulada con las operaciones, procesos y procedimientos de la organización, de manera tal que los criterios y principios de sostenibilidad, desarrollo sostenible, transparencia, respeto a los derechos humanos y los derechos laborales, gestión del relacionamiento con los grupos de interés y de la triple cuenta de resultados, que constituyen el fundamento de la RSE, sean incorporados en los sistemas de gestión de las organizaciones, compartidos por todos los miembros de la organización y evidenciados en el día a día de las empresas.

Para el logro de esta articulación, se sugiere incluir en el mapa de procesos de la organización los siguientes aspectos:

- Las expectativas de los grupos de interés (como requisitos o entradas).
- Los procesos que son externos a la organización pero que impactan de manera directa en su operación (cadena de valor ampliada).
- El seguimiento por parte de la alta dirección al cumplimiento de los planes de acción asociados a la RSE de la empresa (revisión por la dirección).
- Los impactos económicos, sociales y ambientales que la organización genera en sus principales grupos de interés (salidas).

## 7.

## Clientes y consumidores

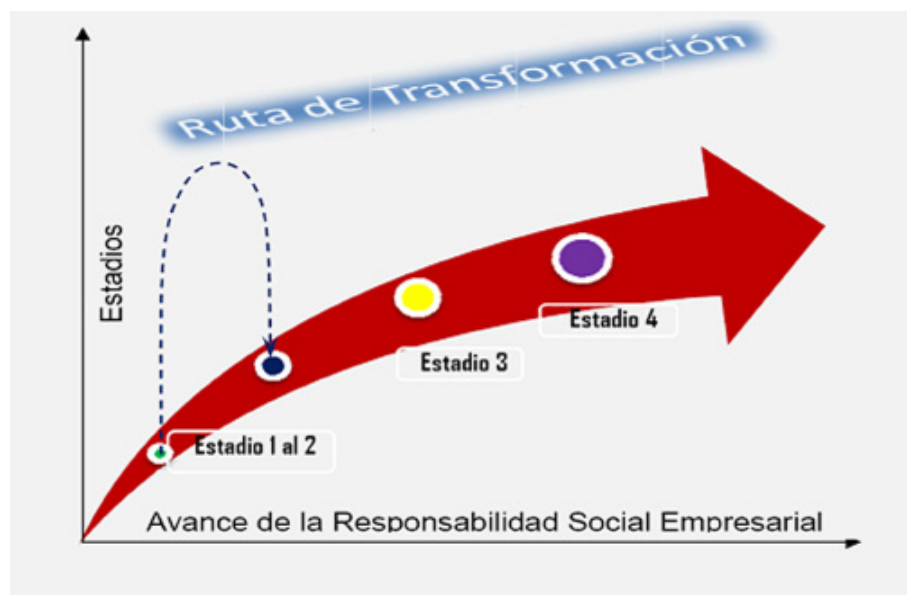
Las prácticas responsables con los clientes y consumidores deben estar fundamentadas en las directrices de las Naciones Unidas para la Protección del Consumidor y el Pacto Internacional sobre los Derechos Económicos, Sociales y Culturales, en las cuales se establece el derecho de todo ser humano a tener un nivel de vida adecuado que incluya alimentación, vestido y vivienda, a mejorar sus condiciones de vida y, a acceder a los productos y servicios esenciales, incluyendo los financieros.

En consecuencia se presenta en forma esbozada la caracterización de cada uno de los estadios, del 1 al 4, en materia de clientes y consumidores:

II. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL				
Descriptores	Estadio 1	Estado 2	Estado 3	Estadio 4
Clientes y consumidores	No existen mecanismos que garanticen la salud y la seguridad de los clientes y consumidores	Se han establecido mecanismos que garantizan la salud y la seguridad de los clientes y consumidores	Se han establecido mecanismos y canales de comunicación para garantizar la transparencia de la información, la protección de los derechos de los consumidores y la implementación de políticas de publicidad responsable	La organización está implementando programas que promueven el consumo responsable y sostenible entre sus consumidores y clientes directos

Para el avance en cada uno de los estadios, se plantean las siguientes acciones concretas:

Ruta de Transformación del **Estadio 1 al Estadio 2**: *Protección de la salud y la seguridad de los clientes y consumidores*



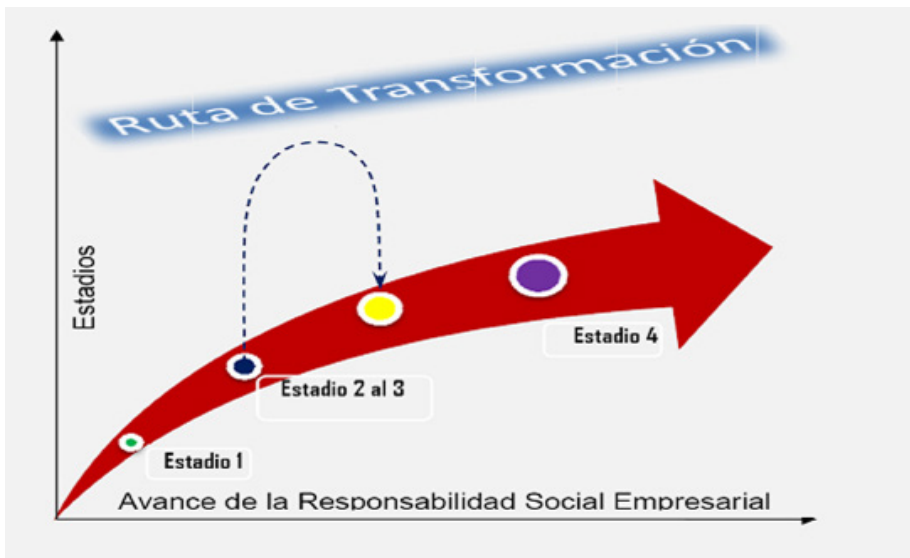
La seguridad de los productos y servicios es un requerimiento legal que permite evitar daños para la salud del consumidor, de modo que la protección de la salud y la seguridad de los consumidores implica que dichos productos y servicios no conlleven riesgos inaceptables de daño cuando se usan o consumen, tanto en lo relacionado con el uso previsto como con el uso incorrecto previsible. Por tal motivo, las empresas deben en primera instancia garantizar que sus bienes y servicios cumplen con los estándares de seguridad establecidos a nivel legal y técnico. Adicionalmente, las empresas deben realizar acciones en los siguientes aspectos:

- Garantice los mecanismos de evaluación de la calidad que le

permita ofrecer productos y servicios que, en condiciones de uso normales y previsibles, sean seguros para los usuarios, para las demás personas y para el medio ambiente.

- Garantice los mecanismos para la retirada de productos y la recuperación de los mismos del mercado, cuando se identifique algún tipo de riesgo para la salud y la seguridad de los consumidores.
- Establezca los mecanismos para minimizar los riesgos en el diseño de los productos y la prestación de los servicios.
- Entregue a sus clientes y consumidores, en forma transparente y clara, la información necesaria para hacer uso adecuado de los productos y servicios. En caso de que requiera, la organización no sólo debería informar, sino también capacitar a sus clientes y consumidores sobre las recomendaciones de seguridad y el uso adecuado de sus productos o servicios.

Ruta de Transformación del **Estadio 2 al Estadio 3**: *Protección y respeto de los derechos del consumidor y publicidad responsable*

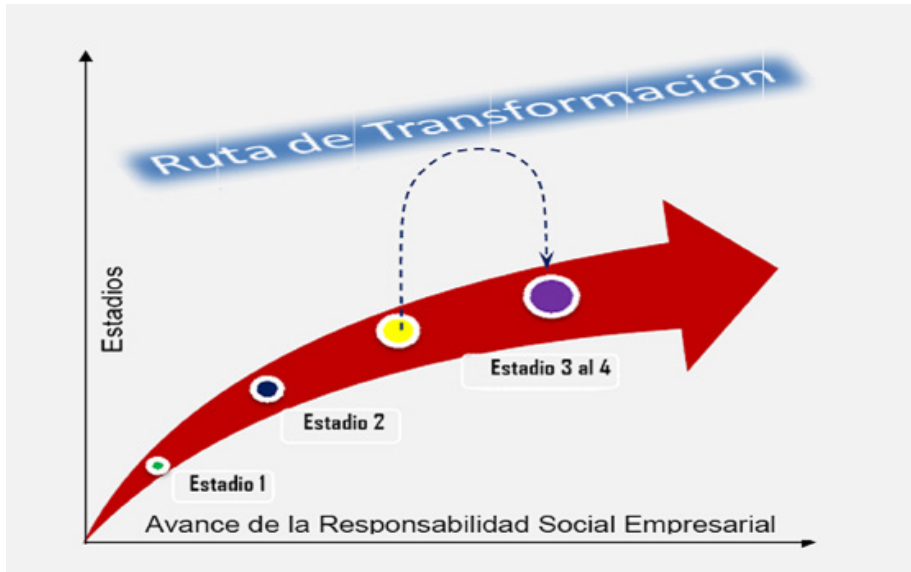


Las organizaciones que están implementando buenas prácticas de RSE, deben de generar políticas y mecanismos que garanticen el respeto y la protección de los derechos de sus clientes y consumidores, y la promoción de sus productos y servicios en forma transparente y sin engaños (publicidad responsable).

Para tal fin, se propone implementar las siguientes acciones:

- Establecer una política explícita sobre la protección y el respeto de los derechos del consumidor.
- Establecer una política de publicidad responsable, que garantice que la publicidad de la empresa se realice bajo criterios éticos, es decir, que respete la dignidad de las personas, no discrimine, no incorpore elementos ajenos a la voluntad de comunicar acerca de los productos y no sea engañosa. Algunas de las pautas universales sobre la publicidad responsable incluyen el hecho de que la publicidad sólo debe estar dirigida al público específico del producto o servicio, no debe incorporar elementos sexistas o discriminatorios, debe promover valores basados en los derechos humanos y garantizar la sana competencia.
- Garantizar los mecanismos para la atención al cliente, que incluyan la resolución de quejas y controversias en forma oportuna, así como las compensaciones adecuadas en caso de incumplimientos o mal desempeño de los productos y servicios de la empresa.
- Garantizar la protección y privacidad de los datos de los clientes y de los consumidores.

Ruta de Transformación del **Estadio 3 al Estadio 4**: *Consumo responsable y sostenible*



El concepto de consumo sostenible ha sido instaurado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de 1992, Declaración de Río, la cual en su principio 8, establece que para alcanzar el desarrollo sostenible y una mayor calidad de vida para todas las personas, los Estados deberían reducir y eliminar los patrones de producción y consumo insostenibles.

Para la promoción del consumo responsable y sostenible entre sus consumidores y clientes directos, una organización debería:

- Educar a los consumidores sobre los impactos en su bienestar y en el medio ambiente de los productos y servicios que consume.
- Ofrecer productos y servicios beneficiosos, no sólo para el consumidor en sí mismo, sino también para la sociedad y para el medio ambiente.
- Diseñar empaques y envases que puedan ser fácilmente utilizados, reutilizados, reparados o reciclados.

- Entregar información confiable, coherente, precisa, comparable y verificable a los consumidores sobre los factores ambientales y sociales relacionados con la producción y la entrega de sus productos o servicios. Dentro de la información se recomienda incluir los impactos para la salud, el país de origen, el nivel de desempeño, el contenido e ingredientes de los productos y/o servicios.

## 8.

## Comunidad e inversión social

En Colombia, existen empresas que se consideran ajenas o separadas de la comunidad, que se ven a sí mismas como cajas negras impenetrables por cualquier tipo de demanda o exigencia de la comunidad que las rodea. Este enfoque en el relacionamiento de las empresas con la comunidad genera una visión equivocada del rol que debe cumplir el sector privado frente al desarrollo económico y social del entorno donde se encuentran inmersas las mismas empresas.

Es común escuchar la expresión: “No hay empresas sanas en una sociedad enferma”, haciendo referencia de manera especial al hecho de que sin unas adecuadas condiciones del entorno, las empresas no pueden operar con eficiencia. Pero, desde un enfoque de RSE, deberíamos saber que “No hay empresas sostenibles en una sociedad sin desarrollo”, de modo tal que el rol de las organizaciones empresariales frente la sociedad debe de estar basado en la generación de valor económico, social y ambiental, tanto para las empresas, como para sus grupos de interés y para la comunidad en general. Este es pues, el principal reto que tienen nuestras empresas hoy en día.

Una gran variedad de estudios y de experiencias empresariales han evidenciado los beneficios directos de generar un diálogo abierto y de establecer una relación de confianza con la comunidad, entre los cuales se mencionan:

- **Se reducen los riesgos en la gestión de la empresa.** Las empresas con una buena relación con sus comunidades disminuyen las posibilidades de que la misma comunidad bloquee o afecte el desarrollo de sus operaciones, situación que se presenta de manera recurrente en nuestro país. A la vez, suelen percibir con mayor rapidez y exactitud los cambios en el entorno del negocio y las percepciones de la sociedad hacia la marca y las actividades de la empresa.

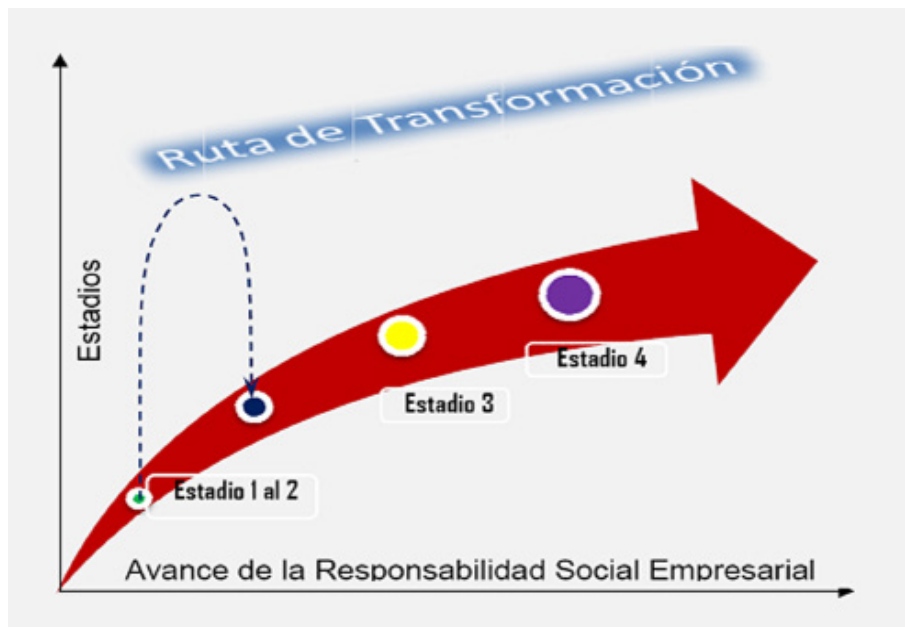
- **Se fortalece la imagen de la empresa.** La participación de la empresa en proyectos comunitarios ayuda a construir una positiva relación con los consumidores, los trabajadores, la opinión pública, los medios de comunicación y las autoridades locales.
- **Se genera mayor diferenciación.** El compromiso con la comunidad puede constituir para una empresa un valor diferenciador respecto de la competencia y aumentar la lealtad a la marca de sus clientes y consumidores.
- **Se incrementa el compromiso y el desempeño de los trabajadores.** Una empresa apreciada por la comunidad en la que opera, podrá contar con un mayor apoyo y compromiso de sus trabajadores, quienes le darán un sentido de transcendencia a labor que realizan. Inclusive, existen organizaciones donde un número significativo de los miembros de la comunidad son las familias de sus propios trabajadores.

Sin embargo, las relaciones con la comunidad y/o sociedad deben gestionarse como cualquier otra función de la empresa. Para ello habrá que contar con objetivos claros, una estrategia bien definida y un plan de acción específico. Como en las demás funciones clave de la empresa, las líneas claras de rendición de cuentas y la participación de la alta gerencia son aspectos fundamentales.

Por lo tanto se evidencia cada uno de los estadios, del 1 al 4, en materia de comunidad e inversión social según el siguiente esquema:

II. GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL				
Descriptores	Estadio 1	Estado 2	Estado 3	Estadio 4
Comunidad e inversión social	No tiene establecido ningún tipo de mecanismo para el relacionamiento con la comunidad. No se hace nada al respecto	El relacionamiento con la comunidad es reactivo y su principal mecanismo de relacionamiento es a través de donaciones para actividades específicas	Se están comenzando a desarrollar programas de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en donde está ubicada la organización y se está comenzando a promover y estimular la participación de las personas vinculadas con la empresa en proyectos de interés general	Se están desarrollando programas de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en donde está ubicada la organización y está promoviendo y estimulando la participación de las personas vinculadas con la empresa en proyectos de interés general. Hay impactos contundentes y visibles sobre este trabajo

Para el avance en cada uno de los estadios, se plantean las siguientes acciones concretas:

Ruta de Transformación del **Estadio 1 al Estadio 2: Línea de base**

Los actores sociales son las personas o grupos de personas directa o indirectamente afectados por las actividades de la empresa, pueden ser comunidades o personas afectadas a nivel local y sus representantes oficiales y extraoficiales, autoridades de gobierno a nivel nacional o local, políticos, líderes religiosos, organizaciones de la sociedad civil y grupos con intereses especiales, los círculos académicos u otras empresas, entre otros.

La forma como se establecen las relaciones con estos actores depende de las condiciones particulares de la comunidad, donde es posible que se presenten situaciones como: conflicto armado, amenazas, riesgos ambientales por uso de recursos naturales o por contaminación, altos niveles de pobreza, si las actuaciones de la empresa pudieran estar perjudicando a la Comunidad, si la empresa debe atender una necesidad de la comunidad o apoyarla en momentos de emergencia, si hay oportunidades de trabajo con la comunidad, así como los demás aspectos relevantes que puedan servir para orientar las estrategias

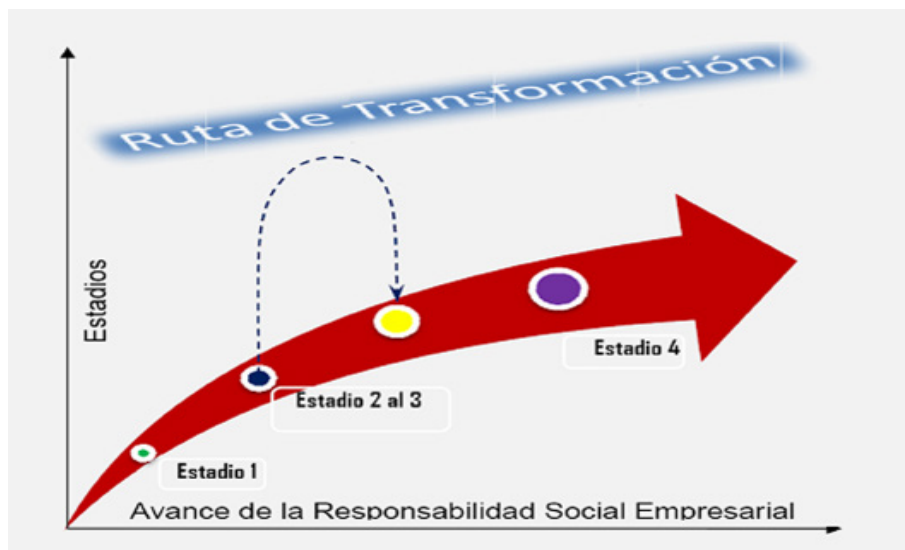
que se deben tener en cuenta y el tipo de programas que se pueden ejecutar en el proceso de acercamiento con la Comunidad.

Para poder realizar una correcta gestión de las relaciones con la comunidad, las empresas deben, en primera instancia, conocer y caracterizar los aspectos principales de la comunidad, deberá dar respuesta a preguntas tales como:

- ¿Cuáles son las características demográficas de la población local (cifras de población e indicadores sociales).
- ¿Cuál es la situación de las mujeres, sus medios de vida económicos (permanentes, trabajo de temporada, trabajadores migratorios, desempleo), la tenencia de la tierra y el control de los recursos naturales.
- ¿Qué tipo de relación con los actores sociales establece la ley u otra normativa? En este aspecto es importante mencionar que en la Constitución Política de Colombia se encuentran referencias a la Comunidad, tales como que la Ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo (art. 79). Asimismo, la norma que impulsa la participación ciudadana y los procesos de control social es la Ley 134 de 1994, por la cual se dictan normas sobre mecanismos de participación ciudadana.
- ¿Quiénes se verán afectados negativamente por los posibles impactos ambientales y sociales en la zona de influencia de la empresa?
- ¿Quiénes son los grupos o personas más vulnerables entre los posibles afectados, y qué iniciativas especiales son necesarias para establecer una relación con ellos?
- ¿En qué etapa del desarrollo de las actividades de la empresa se verán más afectados los actores sociales (por ejemplo, durante las adquisiciones, las obras de construcción, las operaciones, el desmantelamiento)?

- ¿Cuáles son los diversos intereses de los actores sociales en la empresa y qué influencia podrían?
- ¿Qué actores sociales pueden ayudar de mejor manera a determinar los problemas e impactos de la empresa?
- ¿Quiénes apoyan o se oponen enérgicamente a las actividades que desarrolla la empresa y por qué razones?
- ¿Con qué grupos o personas es esencial establecer relaciones primero, y por qué razones?

Ruta de Transformación del **Estadio 2 al Estadio 3**: *Inversión social*



La inversión social es una forma de relacionarse con la comunidad a través de la implementación de programas o proyectos de desarrollo socioeconómico que son gestionados como inversiones, orientados a mejorar aspectos como la educación, la cultura, la salud, la generación de ingresos, el desarrollo de infraestructura o el acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Los programas de inversión social se ejecutan de manera sistematizada a lo largo de todo el ciclo de gestión del proyecto: el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la medición y la evaluación de impacto. Para ello se recomiendan las siguientes acciones:

- Defina la política de inversión social, la cual responde a la pregunta sobre el propósito de la acción social que desarrollará la empresa.
- Determine la modalidad de inversión, en qué áreas de interés se debe enfocar la inversión, qué nivel de recursos (humanos, financieros, tecnológicos) se está dispuesto a invertir y los mecanismos directos o indirectos para la ejecución del proyecto de inversión social.
- Defina las iniciativas específicas a trabajar, las cuales deben enfocarse en acciones que resuelvan algún problema central para la comunidad, o que mejoren la calidad de vida de los actores sociales, generando cambios tangibles, concretos y medibles. Adicionalmente, se recomienda apoyar iniciativas que supongan un beneficio mutuo para la comunidad y para la empresa, ya que de esta manera las inversiones en la comunidad serán más sostenibles y permanecerán a largo plazo.

Ruta de Transformación del **Estadio 3 al Estadio 4**: *Alianzas público privadas*



Frente a las crecientes necesidades y demandas de la comunidad, se recomienda que las empresas apoyen procesos de desarrollo social de carácter institucional, donde se encuentren involucrados actores de carácter público (entidades del Estado y del Gobierno), del sector social (Organizaciones No Gubernamentales ONG's) y del sector privado (gremios o asociaciones empresariales), con un enfoque de integralidad. El apoyo a proyectos aislados, discontinuos heterogéneos impide acumular los beneficios y resultados generados, y los potenciales efectos benéficos de la intervención se diluyen en acciones individualizadas e inconsistentes.

Para ello se recomiendan las siguientes acciones:

- Establezca un canal de comunicación y de interrelación directo con el Gobierno, tanto local como regional. Es importante lograr un cierto nivel de articulación con las políticas y programas gubernamentales, siempre guardando la independencia de la empresa. Además, las autoridades locales pueden tener mecanismos de intervención ya establecidos, que requieran del apoyo del sector privado para su consolidación y potencialización.
- Identifique los beneficios y riesgos de trabajar con ONG's u organizaciones sin ánimo de lucro, que representen o tengan un vínculo directo con la comunidad. Este tipo de organizaciones pueden tener una experiencia valiosa para entablar relaciones eficaces con los actores sociales y facilitar la creación de canales de comunicación entre la empresa y estos actores. Sin embargo, se debe evaluar si estas organizaciones realmente conocen los intereses de la comunidad, cuentan con relaciones de confianza, son legítimas para la comunidad y realizan una adecuada gestión y control de los recursos que reciben.
- Por último, establezca contacto con los representantes directos de los actores sociales, ya que son ellos quienes tienen la voz sobre las necesidades y expectativas de la comunidad. Sin embargo, se debe asegurar que las personas a contactar sean los verdaderos defensores de las opiniones de los miembros de la comunidad, y que se pueda confiar en que transmitirán a la comunidad los

resultados del diálogo con la empresa. Algunas de las personas que pueden ser representantes legítimos de los actores sociales son: representantes elegidos para integrar consejos regionales, locales y a nivel de los poblados; representantes tradicionales, como jefes de poblados o jefes tribales; dirigentes (presidentes, directores) de cooperativas locales, organizaciones comunitarias o agrupaciones locales de mujeres; maestros de escuelas; líderes religiosos.

Se recomienda al empresario consultar los siguientes documentos, a fin de profundizar en el tema de comunidad e inversión social:

- Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes. Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés). Pennsylvania Avenue, N.W. 2007.
- Diálogo con los grupos de interés: Guía práctica para empresas y stakeholders. Forética. 2006



## 9

## Impacto de la responsabilidad social

### 9.1 Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño de la RSE permiten evaluar el grado de avance de la implementación de este tipo de prácticas en la empresa, así como los impactos en los diferentes ámbitos y objetivos organizacionales.

Los indicadores son necesarios dentro de un modelo de gestión de Responsabilidad Social porque son un instrumento para realizar una evaluación, medición o diagnóstico del estado de madurez de la RSE al interior de la empresa y son útiles para monitorear las mejoras y comunicar a los grupos de interés los avances de la organización en busca de la sostenibilidad mediante reportes o balances.

De manera específica, los beneficios de establecer indicadores en RSE para las empresas son:

- Obtener información sobre el desempeño económico, social o ambiental de la empresa.
- Medir los procesos o actividades ejecutadas en los diferentes ámbitos de la RSE.
- Conocer los cambios logrados en el desempeño de una empresa consecuencia de la ejecución de actividad puntuales para cada ámbito.

- Comparar el desempeño de la organización con empresas similares en el sector.

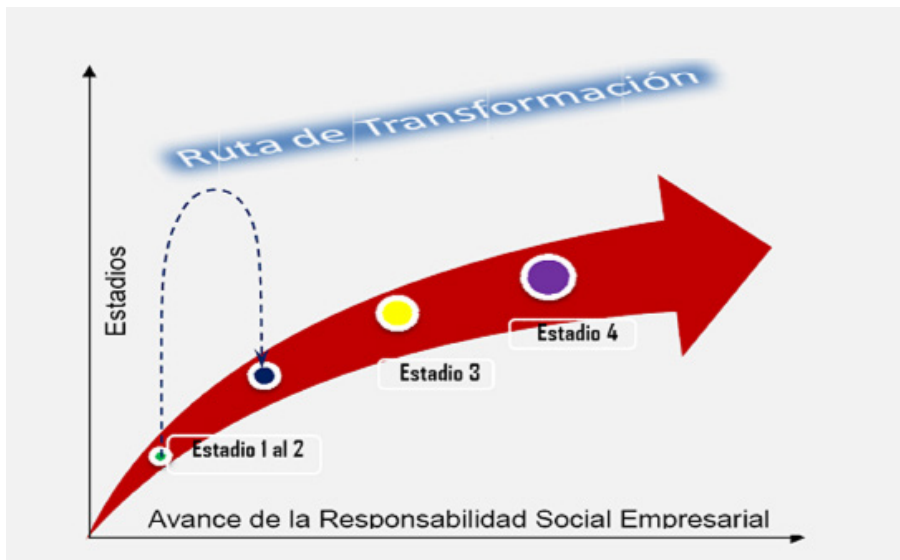
Para la implementación de una herramienta o sistema de indicadores de RSE, se recomienda a las empresas seguir los lineamientos e indicadores internacionales establecidos por la Iniciativa del Reporte Global (Global Reporting Initiative -GRI- por sus siglas en inglés) en la “Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad G3”, así como por la Organización de las Naciones Unidas -ONU- en el documento “Orientación sobre los indicadores de la responsabilidad de las empresas en los informes anuales”.

Por consiguiente se demuestra la identificación de cada uno de los estadios, del 1 al 4, en materia de indicadores de desempeño en el siguiente cuadro:

III. IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL				
Descriptor	Estadio 1	Estado 2	Estado 3	Estadio 4
Indicadores de desempeño	No realiza gestión de la RSE, por lo tanto no tiene ningún indicador	Se han identificado algunos indicadores de desempeño, para cada uno de los ámbitos de la RSE	Se han iniciado el proceso de recopilación de la información y documentación de los indicadores de desempeño, para cada uno de los ámbitos de la RSE	La empresa ha establecido un sistema de medición y control de acciones de la RSE, que le permite evaluar su impacto y socializar a todas las áreas de la organización de los resultados obtenidos

Para el avance en cada uno de los estadios, se plantean las siguientes acciones concretas:

Ruta de Transformación del **Estadio 1 al Estadio 2**: *Identificación de los indicadores de desempeño*



La Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad G3 ha definido más de 60 indicadores relacionados con los ámbitos económico, social y ambiental, que permiten a las organizaciones medir el impacto de sus actividades, productos y servicios.

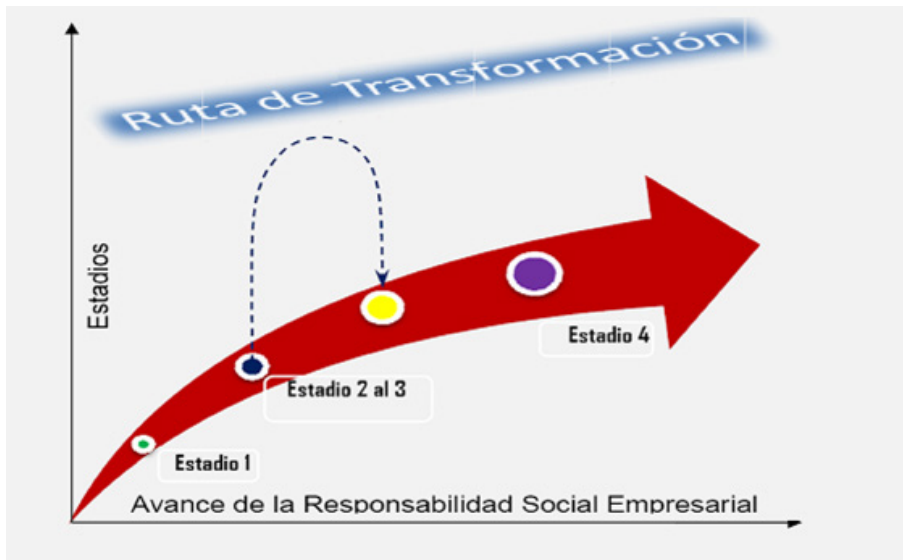
Esta Guía propone las siguientes acciones para la identificación de indicadores de desempeño específicos para cada organización:

- Realice un análisis general de todos los indicadores propuestos por la Guía G3 para cada uno de los ámbitos de la RSE y clasifíquelos según el grado de implementación que exista actualmente en su empresa, es decir, establezca cuáles indicadores ya tiene incorporados en la organización, cuáles no mide pero sería relativamente fácil obtener la información y cuáles definitivamente no está implementando.
- Para el caso de aquellos indicadores que ya tiene implementados y los que sería relativamente fácil para la organización documentar, ya sea porque si se están ejecutando o porque se cuenta con acceso

fácil a la información, agrúpelos y consolídelos en un “cuadro de control” que le permita realizar un seguimiento y monitoreo de dichos indicadores.

- Con relación de los indicadores que no tiene información y no está implementando, realice una selección y priorización de aquellos que pueden tener un alto impacto en la organización, de manera tal que pueda establecer un plan de acción de corto y mediano plazo para su incorporación.
- Por último, tenga en cuenta que la implementación de un sistema de medición de la RSE es un proceso paulatino y gradual, el cual debe ser monitoreado en forma permanente.

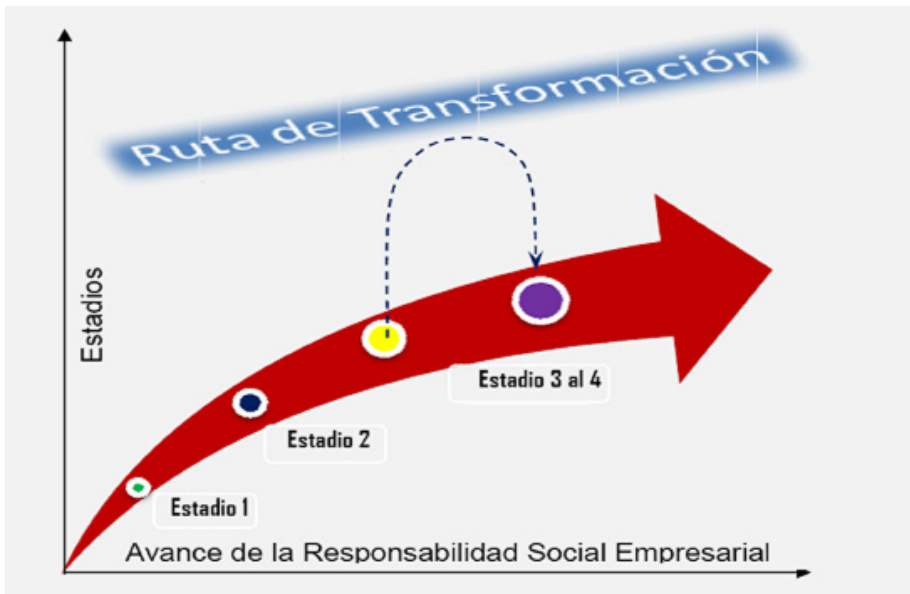
Ruta de Transformación del **Estadio 2 al Estadio 3**: *Documentación de los indicadores de desempeño*



Con base en el ejercicio de identificación de indicadores, defina para cada uno de ellos los siguientes aspectos:

- Evalúe la capacidad para recopilar la información, es decir, tenga en cuenta los recursos necesarios, el tiempo, dinero y personas que van a ser necesarias para recopilar toda la información.
- Evalúe la disponibilidad de los datos y el procedimiento para la recopilación y almacenamiento adecuado de las evidencias necesarias.
- Evalúe la calidad de los datos, es decir, que la información sea pertinente, relevante y veraz.
- Establezca el responsable o responsables que se va a encargar de recopilar la información para diligenciar los indicadores.
- Elabore un cronograma donde establezca los tiempos límites para la documentación, recopilación de la información y reporte de la información de cada uno de los indicadores definidos.

Ruta de Transformación del **Estadio 3 al Estadio 4**: *Sistema de medición de los indicadores de desempeño*



En este punto, es necesario que su organización consolide un sistema de medición de indicadores de desempeño de RSE, para lo cual se recomienda realizar las siguientes acciones:

- Consolide los resultados obtenidos en los últimos tres años, en cada uno de los indicadores establecidos.
- Realice un análisis de la evolución del desempeño de la organización para cada indicador en particular y para cada ámbito de la RSE en general.
- Evalúe los ámbitos de la RSE donde la empresa ha logrado un mayor nivel de avance, así como aquellos donde existe aún mayores oportunidades de mejora para la organización.
- Retroalimente, con base en los resultados obtenidos, el desempeño de las áreas de la organización y de las personas encargadas de la gestión de la RSE, de manera tal que se generen acciones de mejoramiento continuo y se redefinan o fortalezcan las estrategias que actualmente se estén desarrollando.
- Por último, genere los espacios de comunicación que permitan socializar los resultados y otorgar los reconocimientos por los logros obtenidos.



Para mayor profundización se recomienda consultar la “Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad” del Global Reporting Initiative.

# 10.

## Gestión del riesgo

“Las empresas que realizan una revisión de sus impactos económicos, ambientales y sociales detectan los riesgos ambientales o sociales actuales o potenciales con mayor antelación, lo que facilita la toma de medidas preventivas antes de que se produzca una crisis”<sup>1</sup>.

Las mejores prácticas que existen actualmente en el país para la gestión del riesgo se encuentran documentadas y sistematizadas a través de las Normas Técnicas de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004 y de control interno MECI 100:2005, las cuales constituyen un modelo estándar de control interno y de administración del riesgo.

Entre los principales beneficios de una adecuada gestión de riesgos para las empresas, se encuentran:

- Mejorar la capacidad de respuesta frente a situaciones de crisis.
- Disminuye los costos e impactos negativos, ante sucesos que puedan ocurrir.
- Permite la evaluación en forma integral de las operaciones o procesos que pueden generar un mayor valor agregado para los grupos de interés de la organización.
- Mejora la reputación, la confianza y la percepción del riesgo de la empresa ante nuevos clientes, inversionistas y demás actores con los que interactúa la empresa.
- Genera un mayor nivel de transparencia frente a la toma de decisiones y la gestión de la organización.

---

<sup>1</sup>

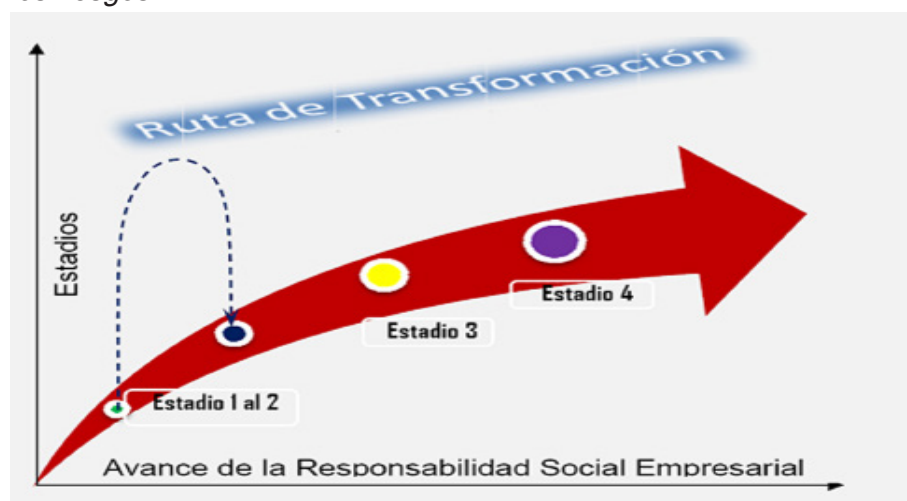
<sup>1</sup> MECI 1000:2005 Y NTCGP 1000:2004 – ICONTEC

En el siguiente cuadro se esboza de manera esquemática cada uno de los estadios, del 1 al 4, en materia de gestión del riesgo:

III. IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL				
Descriptores	Estadio 1	Estado 2	Estado 3	Estadio 4
Gestión del riesgo	La empresa desconoce los riesgos, los problemas, las inconsistencias y los errores financieros y económicos	Se han identificado los riesgos principales para la organización, en cada uno de los ámbitos del a RSE	Se evalúan los impactos y la probabilidad de ocurrencia de los principales riesgos que la organización ha identificado	La organización cuenta con una matriz de riesgos documentada, mediante el cual lleva a cabo de manera consiente y permanente la eliminación o reducción de sus riesgos

Para el avance en cada uno de los estadios, se plantean las siguientes acciones concretas:

Ruta de Transformación del **Estadio 1 al Estadio 2**: *Identificación de los riesgos*



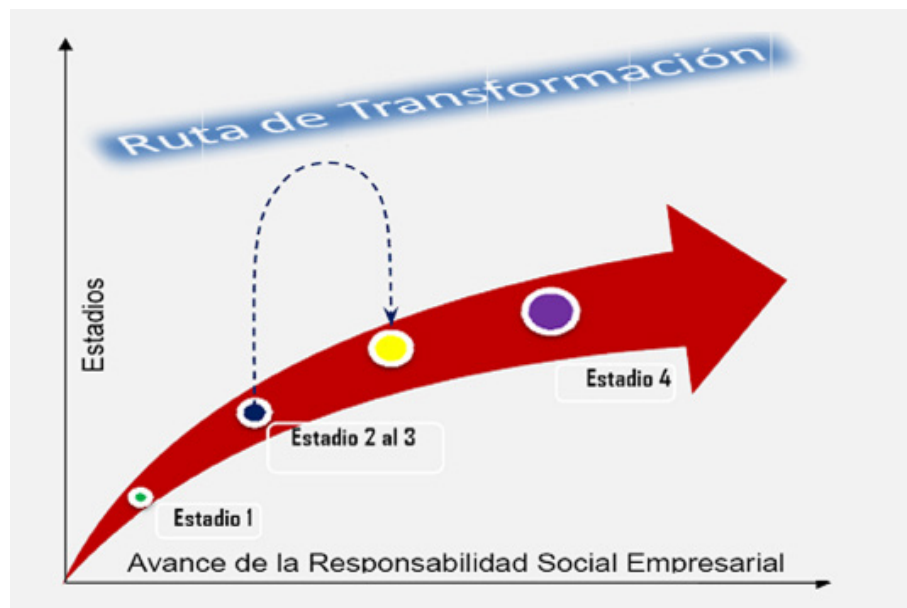
El primer paso en la gestión del riesgo es la identificación de las actividades principales de la organización en Responsabilidad Social y los riesgos a los cuales están expuestas. Se evalúa el contexto empresarial, el del sector y el interno de la organización y se reconocen situaciones de riesgo en el cumplimiento de las políticas y lineamientos en RSE.

Para caracterizar los riesgos se proponen las siguientes acciones:

- Realice con el equipo de la alta dirección una sesión de trabajo que permita identificar, en forma colectiva, aquellos eventos futuros que puedan entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la empresa y afectar el logro de sus objetivos.
- Clasifique los riesgos identificados por el equipo de la alta dirección según el proceso que el riesgo pueda llegar a afectar y el ámbito de la RSE en la cual se encuentra directamente relacionado, a saber: Gobierno corporativo, Prácticas laborales, Medio ambiente, Comunidad, Operaciones y Consumidores.
- Evalúe con el responsable de cada uno de los procesos que se puedan ver afectados las características generales o formas en que se manifiesta el riesgo identificado, así como las causas o agentes generadores y las posibles consecuencias e impactos en las personas, los bienes materiales e inmateriales y los objetivos de la organización.



### Ruta de Transformación del **Estadio 2 al Estadio 3**: *Priorización de los riesgos*

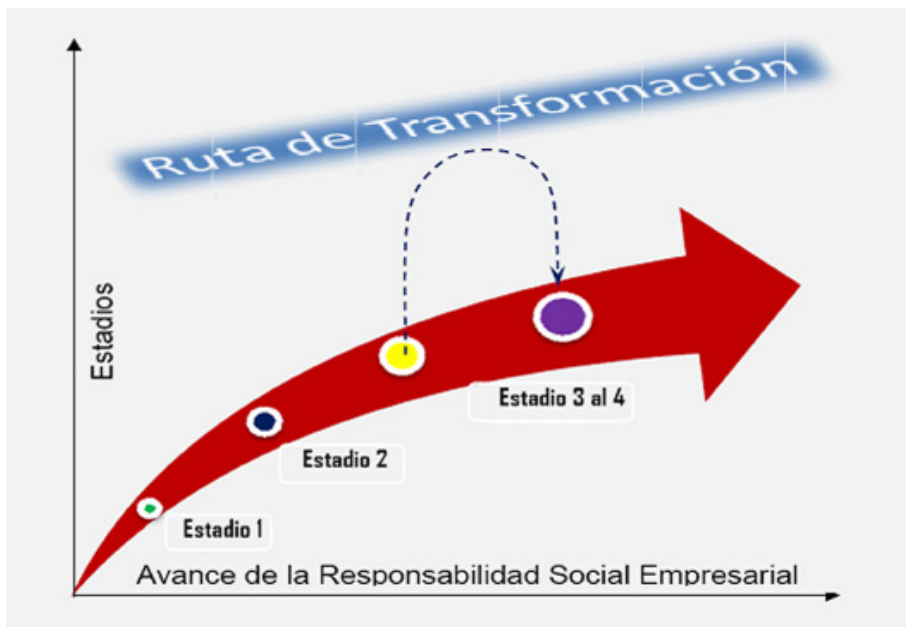


Para la priorización de los riesgos se propone:

- Realice una nueva reunión con el equipo de la alta dirección, donde a partir de la información recopilada en la fase de identificación de riesgos, se realice una calificación de cada uno de ellos, basada en criterios tales como la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto.
- Elabore una matriz de riesgos, donde se clasifiquen los diferentes tipos de riesgo según la calificación realizada, de modo tal que aquellos riesgos con mayor nivel de probabilidad de ocurrencia y mayor impacto serán los de prioridad alta, mientras que los de menor nivel de probabilidad de ocurrencia y menor impacto serán los de prioridad baja.
- Por último, valide la matriz de riesgos elaborada con los dueños de

los procesos.

Ruta de Transformación del **Estadio 3 al Estadio 4**: *Manejo de los riesgos*



Luego de identificar y priorizar los riesgos, las organizaciones deben implementar planes de acción y generar mecanismos de contingencia y de manejo de crisis que les permita reducir o mitigar su impacto probable.

Para tal fin, se proponen las siguientes acciones:

- Con relación a los riesgos clasificados como de alta prioridad, establezca acciones inmediatas para neutralizar o reducir las causas que estén generando estos riesgos, donde se identifiquen los recursos necesarios, los responsables, los tiempos para implementar las mejoras y los mecanismos de seguimiento y control.
- Con relación a los riesgos clasificados como de baja prioridad,

establezca acciones de mediano plazo que le permitan a la organización realizar un monitoreo permanente sobre la evolución del riesgo y neutralizar las causas asociadas a este tipo de riesgos.

- Por último, establezca un protocolo para el manejo de crisis, donde se identifique claramente el responsable, las acciones inmediatas y los mecanismos de contingencia en caso de que se presente una eventual situación de crisis.

Se recomienda al empresario consultar el siguiente documento, a fin de profundizar en el tema de gestión del riesgo:

- Norma ISO 31000:2009.Risk management — Principles and guidelines.
- Norma Técnica Colombiana NTC 5254 – Gestión de Riesgo. 2006.

## 10.1 Reputación y comunicación de la RSE

Las estrategias de comunicación de la RSE permiten transmitir la razón de ser de la organización, sus valores corporativos y sus compromisos con la sociedad y con los grupos de interés, generando mayores niveles de confianza y de credibilidad ante los públicos con los cuales la empresa interactúa diariamente.

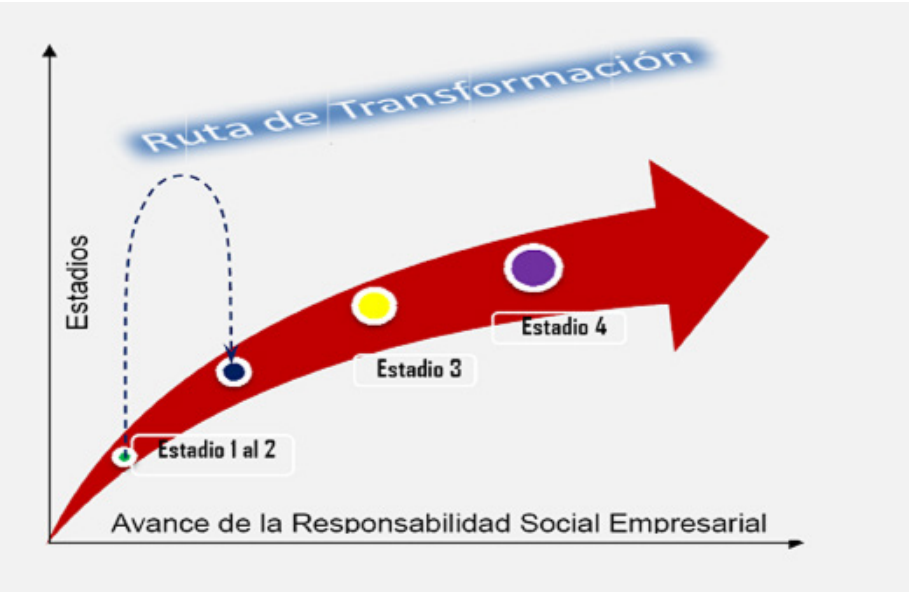
En este sentido, todas las organizaciones deberían contar con una estrategia articulada de comunicación de la RSE, de manera tal que esta esté alineada con la política de sostenibilidad, las estrategias de comunicaciones corporativas y su posicionamiento competitivo en el mercado (reputación).

Para mayor comprensión se desdibujan cada uno de los estadios, del 1 al 4, en materia de reputación y comunicación de la RSE:

III. IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL				
Descriptores	Estadio 1	Estado 2	Estado 3	Estadio 4
Reputación y comunicación de la RSE	Los grupos de interés desconocen los compromisos de la organización en materia de RSE y desarrollo sostenible	Los grupos de interés reconocen algunos espacios y mecanismos de diálogo y participación en los asuntos de la organización	La organización ha generado mayores niveles de confianza con sus grupos de interés, a través de la implementación de canales abiertos de comunicación permanente	Los grupos de interés reconocen que la organización se orienta bajo principios y prácticas de actuación éticas y responsables

Para el avance en cada uno de los estadios, se plantean las siguientes acciones concretas:

Ruta de Transformación del **Estadio 1 al Estadio 2**: *Identificación de necesidades de comunicación con los grupos de interés*

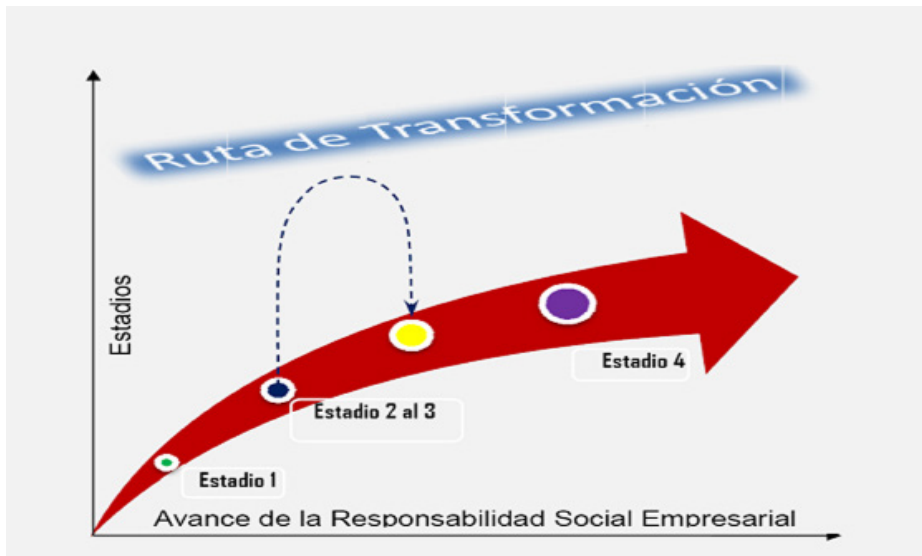


Con base en la caracterización de los grupos de interés de la empresa, se requiere establecer los principales medios y canales de comunicación no sólo para informar, sino también para generar un diálogo abierto y de doble vía.

Para tal fin, se recomienda desarrollar las siguientes acciones:

- Identifique cuáles son los actuales canales de comunicación que su organización tiene establecidos con los grupos de interés.
- Evalúe la efectividad de los canales actuales y el nivel de uso que los grupos de interés le están dando al canal.
- Identifique nuevos canales de comunicación que potencien el relacionamiento con sus grupos de interés, por ejemplo las redes sociales.
- Evalúe la relación costo / beneficio de la implementación de nuevos canales de comunicación en términos de efectividad, cobertura y capacidad de respuesta a las expectativas de sus grupos de interés.
- Implemente estrategias para el desarrollo de aquellos nuevos canales de comunicación que generen mayor valor para la organización y para sus grupos de interés.

Ruta de Transformación del **Estadio 2 al Estadio 3**: *Plan de comunicación de la RSE*



Para garantizar esta alineación, se proponen las siguientes acciones:

- Defina los objetivos del plan de comunicaciones de la RSE, donde se describa cómo contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Establezca los canales o medios de comunicación que la empresa va a gestionar, acorde con las características específicas de cada uno de los grupos de interés de la organización.
- Describa los mensajes clave de la comunicación con sus grupos de interés, donde se identifiquen aquellos aspectos de la gestión de la RSE que la organización tiene interés específico en que sus grupos de interés conozcan y participen.
- Genere un plan de acción de comunicaciones, descrito en una matriz que combine los diferentes medios a implementar, según las audiencias establecidas (grupos de interés).

- Evalúe permanentemente la efectividad de los canales de comunicación desarrollados, a través de mecanismos como el nivel de participación de los grupos de interés y el reconocimiento de las acciones de RSE que desarrolla la organización.

Ruta de Transformación del **Estadio 3 al Estadio 4**: *Posicionamiento basado en criterios de RSE*



El proceso de construcción de confianza de una organización con sus grupos de interés no sólo es una tarea de largo aliento, sino un reto que se debe asumir día a día, venta a venta, contacto a contacto.

Es por esta razón que las organizaciones deberían cosechar los beneficios de la implementación de prácticas de RSE a través de una estrategia de comunicación adecuada que le permita lograr un posicionamiento basado en criterios de RSE, de manera tal que estas sean reconocidas como organizaciones que se orientan bajo principios y prácticas de actuación éticas y responsables.

Para trabajar en este objetivo, se recomienda desarrollar las siguientes acciones:

- Identifique cuáles son los principales logros de la organización en cada uno de los ámbitos de la RSE.
- Identifique cuáles son las principales oportunidades de mejorar la organización en cada uno de los ámbitos de la RSE.
- Diseñe una campaña de comunicación, basada en el plan de comunicaciones de la RSE donde se identifican los canales y audiencias prioritarias, en la cual se informe de manera creativa y sincera los compromisos que la organización ha asumido en pro del desarrollo sostenible y del mejoramiento de la calidad de vida de sus grupos de interés.
- Genere nuevos canales de comunicación abierta y diálogo con los grupos de interés, que permita la captura de expectativas y la identificación de mayores oportunidades de interrelación con sus grupos de interés.
- Evalúe el impacto en términos de reconocimiento, posicionamiento y reputación de la implementación de prácticas de RSE en la empresa

Por último, se recomienda consultar el siguiente documento:

- Reputación Corporativa: Introducción a la Gestión de los riesgos reputacionales. IESE Business School y Foro de Reputación Corporativa. España, 2011.





## 11.

Resultados de la  
evaluación del manual

A partir de la evaluación que realizaron las empresas Seguros Beta y Redes Eléctricas sobre la Guía de Responsabilidad Social en PYMES sugieren:

- Es fácil de entender y nos ha permitido identificar nuestras debilidades y fortalezas frente al tema.
- La guía es muy clara, nos brinda la información necesaria para pasar de estadio a estadio.
- Son aplicables a nuestra organización las estrategias propuestas en la guía.
- Es una herramienta que nos lleva al mejoramiento continuo de la gestión de la Responsabilidad Social.
- Los tips propuestos son fundamentados en la normatividad y viables para el desarrollo del componente de Responsabilidad Social.
- Es una herramienta que lleva al análisis de la situación actual de la compañía y sus parámetros de guía ayudan a definir y enfocar lo que se tiene y lo que falta por desarrollar y poner en práctica.
- Dentro de los parámetros de guía, hay algunos que son demasiado amplios y complejos lo que hace un poco dispendioso la Guía.
- Sugerimos que la guía sea un poco más concreta, para optimizar el desarrollo de la misma.

- El documento incluye una exposición interesante de todos los temas incluidos en la responsabilidad social de una empresa.
- Permite aprender mucho más del tema de responsabilidad social para el bien de las compañías.

# 12.

## Conclusiones

De acuerdo con la investigación se plantean a continuación algunas conclusiones significativas:

- El empresario dentro de su proceso de Gestión Estratégica debe adoptar acciones que encaminen a la organización a ser una empresa Responsable Socialmente.
- Los gerentes y colaboradores deben estar alineados para la consecución de objetivos mediante estrategias que fortalezcan su Responsabilidad Social como una ventaja competitiva y crecimiento en su actividad empresarial.
- La Responsabilidad Social es una necesidad de cambio y de diferenciación donde los empresarios y las empresas que la implementan deben adoptar un rol protagónico en el desarrollo social y ambiental no solo económico.
- Los líderes de las organizaciones dentro de su proceso de gestión deben orientar estrategias que incluya una participación más activa de los colaboradores hacia la Responsabilidad Social; además de darle a conocer su impacto en los diferentes stakeholders que maneje la empresa.
- Sensibilizar comportamientos de todas las personas en todos los niveles de la organización que dinamicen la Responsabilidad Social Empresarial.
- El mercado global, hace necesario la gestión ambiental por parte de los empresarios atendiendo a la normatividad como también a su entorno y comunidad.

- El gerente y los directivos deben ser modelo y gestor del impulso de la Responsabilidad Social a partir de sus funciones y actividades para el logro de objetivos empresariales.

## Referencias bibliográficas

Foro sobre Economía y Responsabilidad Social Empresarial. 18 de diciembre de (2000) Zaragoza, España

Guédez, V: (2001) *La ética gerencial*. Editorial Planeta.

Jones, G y George, J: (2006) *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw Hill .

*Responsabilidad Social de las empresas en el mundo global*. Madrid: Anagrama (2003).

*Responsabilidad Social de las Empresas y los nuevos desafíos en la Gestión Empresarial*, Madrid: (2005).

Promoción de pequeñas y medianas empresas para el Desarrollo Sostenible. SNV y WBCSD. Quito, 2007.

Vives, A. (2011) *Mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*. Cumpetere. España.

*Modelo de liderazgo en la sostenibilidad corporativa*. Organización de las Naciones Unidas, Pacto Global. 2010.

Superintendencia de Sociedades, Confecámaras y Cámara de Comercio de Bogotá. (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia*.

Norma ISO 14000 – Sistema de Gestión Ambiental.

Arenas D., Fossey F. y Huc E. (2006) *El giro hacia la empresa verde: Estudio sobre el proceso de transformación de las empresas hacia la sostenibilidad*. ESADE, Instituto de Innovación Social. España.

Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés). Pennsylvania Avenue, N.W.(2007) *Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes*.

*Diálogo con los grupos de interés: Guía práctica para empresas y stakeholders*. Forética. 2006

Norma ISO 31000:2009.Risk management — Principles and guidelines.

Norma Técnica Colombiana NTC 5254 – Gestión de Riesgo. 2006.

*Reputación Corporativa: Introducción a la Gestión de los riesgos reputacionales*. IESE Business School y Foro de Reputación Corporativa. España, 2011.





### Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

### Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C.  
Telefono: 5936464 Ext. 1469 - 1455  
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América