



# **Modelo de sostenibilidad para la empresa Seguridad Monserate Ltda.**

**Orlando José Villafañe Suarez  
Pedro Antonio Ávila Mondragón  
Pilar Cristina Redondo Mayorga**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Bogotá, Colombia

2021

# **Modelo de sostenibilidad para la empresa Seguridad Monserate Ltda.**

**Orlando José Villafañe Suarez  
Pedro Antonio Ávila Mondragón  
Pilar Cristina Redondo Mayorga**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magister en Administración de Empresas**

**Director**

Mgs. Adolfo Hernández Hernández

**Modalidad:**

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Bogotá, Colombia

2021

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 10 de Noviembre del 2021

Agradecemos principalmente a Dios por inspirarnos y darnos la paciencia, fuerza y concentración para poder culminar este proceso, a nuestras familias por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años y a todas las personas que nos apoyaron especialmente a quienes nos abrieron las puertas y compartieron su conocimiento

# Resumen

El dinámico entorno económico conduce a que la sociedad se vuelva más significativa y de mayor importancia para las organizaciones, ya que es la encargada de que las empresas perciban la necesidad que tiene el ámbito, y busquen soluciones para contrarrestar el daño que poco a poco se ha generado, a través de las actividades empresariales e industriales desarrolladas por el ser humano.

Esta investigación empieza con la revisión de un conjunto de textos y teorías sobre sostenibilidad, lo cual nos permitió analizar los diferentes conceptos y modelos existentes en el sector. Seguidamente, se desarrolló un diagnóstico a través de un ejercicio de autoevaluación, mediante el cuestionario de modelo de innovación y sostenibilidad RISE, a fin de evaluar la implementación de prácticas enfocadas a la sostenibilidad en las organizaciones bajo las dimensiones: ambiental, social y económica. Los resultados anteriores permitieron realizar los ajustes requeridos en la plataforma estratégica, definir acciones para cerrar las brechas encontradas, establecer los mecanismos de implementación, adecuación o mantenimiento de las mismas y por último, no de menor importancia, cerrar el ciclo con evaluación y seguimiento, definiendo indicadores y los mecanismos para la comunicación de resultados.

De esta forma, este trabajo de grado propone el diseño de un modelo de sostenibilidad, que actúe como un aspecto fundamental para la competitividad de la empresa Seguridad Monserrate Ltda., en equilibrio con el medio ambiente y la sociedad, convirtiéndose en un valor agregado determinante para incrementar el crecimiento de la empresa.

***Palabras clave:*** Sostenibilidad, productividad, Sector, competitividad.

# Abstract

The economic environment leads to the dynamic society becoming more significant and of greater importance for the organizations, since it is the one in charge that the companies perceive the need that the field has, and look for solutions to counteract the damage that little by little. It has generated, through business and industrial activities developed by human beings.

This research begins with the review of a set of texts and theories on sustainability, which will analyze the different concepts and models existing in the sector. Next, a diagnosis was developed through a self-evaluation exercise, using the RISE innovation and sustainability model questionnaire, in order to evaluate the implementation of practices focused on sustainability in organizations under the dimensions: environmental, social and economic. The previous results allowed making the required adjustments in the strategic platform, defining actions to close the gaps found, establishing the mechanisms for their implementation, adaptation or maintenance, and last but not least, closing the cycle with evaluation and monitoring. defining indicators and mechanisms for the communication of results.

In this way, this degree work proposes the design of a sustainability model, which acts as a fundamental aspect for the competitiveness of the company Seguridad Monserrate Ltda., in balance with the environment and society, becoming a determining added value to increase the growth of the company.

***Keywords:*** Sustainability, RISE model, Vigilance industry.

**TABLA DE CONTENIDO**

**1. INTRODUCCIÓN..... 11**

**2. OBJETIVOS..... 14**

    OBJETIVO GENERAL ..... 14

    OBJETIVOS ESPECÍFICOS ..... 14

**3. JUSTIFICACIÓN..... 15**

**3. MARCO DE REFERENCIA..... 18**

    3.1 ORIGEN DE SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) ..... 18

    3.2 DIMENSIONES DE LA SOSTENIBILIDAD ..... 18

    3.3 LA SOSTENIBILIDAD Y SU ENTORNO EMPRESARIAL ..... 21

    3.4 LA SOSTENIBILIDAD EN COLOMBIA Y LATINOAMÉRICA ..... 23

    3.5 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL SECTOR DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA..... 26

    3.6 HERRAMIENTAS PARA LA COMUNICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD. .... 27

    3.7 METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD. .... 31

**4 MARCO INSTITUCIONAL ..... 34**

    4.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA..... 34

    4.2 REFERENTES ESTRATÉGICOS ..... 35

    4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ..... 35

    4.4 PRODUCTOS O SERVICIOS COMERCIALIZADOS ..... 36

    4.5 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SEGURIDAD PRIVADA ..... 38

**5. DISEÑO METODOLÓGICO ..... 42**

    5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN ..... 42

    5.2 ANÁLISIS EXTERNO ..... 42

    5.3 ANÁLISIS INTERNO ..... 43

    5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA..... 44

**6. ANÁLISIS DEL MARCO CONCEPTUAL DE SOSTENIBILIDAD Y RSE..... 46**

    6.1 CONCEPTOS Y OBJETIVOS DE ESTÁNDARES DE RSE..... 46

    6.2 TIPOLOGÍA, DESCRIPCIÓN, DIMENSIONES Y RELACIONES CON OTRAS NORMAS DE RSE..... 49

**7. CONTEXTO DE SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA.55**

    7.1 G4S COLOMBIA ..... 55

    7.2 FORTOX SECURITY GROUP ..... 56

    7.3 PROSEGUR..... 59

    7.4 GRUPO ATLAS DE SEGURIDAD INTEGRAL ..... 61

    7.5 ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD EN EMPRESAS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA A NIVEL NACIONAL. 62

**8. DIAGNOSTICO SITUACIONAL ..... 63**

    8.1 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER ..... 63

    8.2    DIAGNÓSTICO METODOLOGÍA RISE DE LA EMPRESA. .... 68

**9. PROPUESTA DE MODELO DE SOSTENIBILIDAD PARA SEGURIDAD MONSERRATE LTDA..... 79**

9.1 ARTICULACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. ....	79
9.2 DESARROLLO DE POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL .....	81
9.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	82
9.4 ANÁLISIS DE MATERIALIDAD DE LAS ODS. ....	83
9.5 PLAN DE ACCIÓN DEL MODELO DE SOSTENIBILIDAD. ....	87
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>65</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>66</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura N° 1</b>	Árbol de Problemas de la Empresa Seguridad Monserrate Ltda.....	13
<b>Figura N° 2</b>	Clasificación de Margen Operacional Empresas de Seguridad Privada .....	15
<b>Figura N° 3</b>	Cifras de Empleabilidad en Fedeseguridad .....	17
<b>Figura N° 4</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	20
<b>Figura N° 5</b>	Esquema de la RSE y la Sostenibilidad .....	22
<b>Figura N° 6</b>	Evolución de la Sostenibilidad y RSE en Colombia. ....	25
<b>Figura N° 7</b>	Organigrama empresa Seguridad Monserrate Ltda. ....	36
<b>Figura N° 8</b>	Personal Operativo Sector Vigilancia y Seguridad Privada 2019 .....	39
<b>Figura N° 9</b>	Ingresos Operacionales del Sector 2017-2019.....	40
<b>Figura N° 10</b>	Patrimonio Total del sector 2017-2019.....	40
<b>Figura N° 11</b>	Sostenibilidad en el SIG (Sistema Integrado de Gestión) de G4S Colombia .....	57
<b>Figura N° 12</b>	La sostenibilidad en las políticas de G4S Colombia. ....	57
<b>Figura N° 13</b>	Certificaciones de Respaldo al SIG (Sistema Integrado de Gestión) de Fortox .....	58
<b>Figura N° 14</b>	Asuntos o factores de análisis en Fortox para la gestión de Sostenibilidad. ....	59
<b>Figura N° 15</b>	Principios generales de la política de Sostenibilidad de Prosegur.....	60
<b>Figura N° 16</b>	Factores de análisis de la sostenibilidad en Atlas .....	62
<b>Figura N° 17</b>	Las 5 Fuerzas de Porter .....	63
<b>Figura N° 18</b>	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	67
<b>Figura N° 19</b>	Informe consolidado de factores RISE .....	70
<b>Figura N° 20</b>	Consolidado de factores y dimensiones. ....	72
<b>Figura N° 21</b>	Resultado factor innovación. ....	73
<b>Figura N° 22</b>	Resultado factor producción sostenible. ....	73
<b>Figura N° 23</b>	Resultado factor de liderazgo y direccionamiento estratégico.....	74
<b>Figura N° 24</b>	Resultado factor de Cultura Organizacional .....	75
<b>Figura N° 25</b>	Resultado factor de Reconocimiento .....	75
<b>Figura N° 26</b>	Resultado factor de Procesos Colaborativos.....	76
<b>Figura N° 27</b>	Resultado factor de Nuevos Mercados .....	77
<b>Figura N° 28</b>	Resultado factor de tecnología .....	77
<b>Figura N° 29</b>	Resultado factor indicadores Financieros.....	78

**LISTA DE TABLAS**

<b>Tabla N° 1</b> Principios y descripción RSE para Empresas de Seguridad privada.....	27
<b>Tabla N° 2</b> Herramientas de Comunicación sobre RSE.....	29
<b>Tabla N° 3</b> Relación entre Seguridad Privada y fuerza pública .....	41
<b>Tabla N° 4</b> Ficha Técnica Muestra .....	45
<b>Tabla N° 6</b> Tipología, descripción, dimensiones y relaciones con otras normas.....	50
<b>Tabla N° 7</b> Identificación de la Empresa Objeto de Estudio.....	68
<b>Tabla N° 8</b> Análisis financiero de la empresa seguridad Monserrate Ltda.....	69
<b>Tabla N° 9</b> Propuesta direccionamiento estratégico seguridad Monserrate Ltda. ....	80
<b>Tabla N° 10</b> Propuesta Valores estratégico seguridad Monserrate Ltda. ....	81
<b>Tabla N° 11</b> Matriz para identificar la influencia de los Stakeholders. ....	83
<b>Tabla N° 12</b> Objetivos de ODS para Seguridad Monserrate Ltda. ....	84
<b>Tabla N° 13</b> Diseño de estrategias y planes de acción de Sostenibilidad en Seguridad Monserrate Ltda. ....	88
<b>Tabla N° 14</b> Plan de implementación de Modelo de Sostenibilidad Seguridad Monserrate Ltda.....	64

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas, sin importar el sector y su tamaño, se ven enfrentadas cada vez más a un nivel de competitividad que exige a la gerencia el diseño y aplicación de acciones y estrategias innovadoras que le permitan sobresalir en su entorno. En la actualidad la sostenibilidad empresarial se ha presentado como una alternativa con la que los gerentes cuentan para que sus organizaciones o empresas sobresalgan. Por lo tanto, para las medianas y pequeñas empresas, ha sido un tema novedoso y de gran importancia, debido a que, la sostenibilidad es un proceso de gestión, que les permite involucrarse con su entorno, mediante estrategias que generan resultados positivos, tanto para sus *stakeholders*, como para la misma organización (Humby, 2011). Es así que, la opción de implementar buenas prácticas de sostenibilidad se convierte en un acto de carácter voluntario, que busca ofrecer solución a las malas prácticas que se realizan, y así abrir paso para la consolidación de las buenas relaciones con sus grupos de interés, a la contribución del progreso social, económico, y al cuidado del medio ambiente.

De acuerdo con datos entregados por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, el sector está compuesto por 860 empresas, el cual ha obtenido un crecimiento gradual a través de los años, generando crecimiento económico, aportando un 1,6% al PIB y generando alrededor de unos 275.000 empleos (Supervigilancia, 2020). Actualmente, existe un gremio de 11 empresas, las cuales se encargan de dar cumplimiento a estándares nacionales e internacionales, prácticas de buen gobierno, e implementación de acciones de sostenibilidad, permitiéndoles así ser líderes en el sector (FedeSeguridad, 2015).

Por otra parte, Caro (2019), plantea que los elementos esenciales que deben analizarse para la definición de una política de sostenibilidad en una empresa del sector de vigilancia y seguridad privada, son la gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, gestión ambiental, proveedores, consumidores, desarrollo de la comunidad y construcción de paz. En este sentido, Peña (2014) señala que, desde una perspectiva de gobernanza, los parámetros estratégicos de sostenibilidad incluyen valores, transparencia y ética empresarial; invertir en el recurso humano es el primer paso para implementar políticas y acciones de sostenibilidad en una empresa; respetar y proteger el medio ambiente ayuda a reducir costos y crear una ventaja competitiva. De igual forma, la política de sostenibilidad debe involucrar la cadena productiva incluyendo a los proveedores, responder a las necesidades de consumidores y así mismo, debe

procurar el desarrollo de las comunidades, realizando inversiones sociales para mejorar la imagen de la empresa y sus marcas.

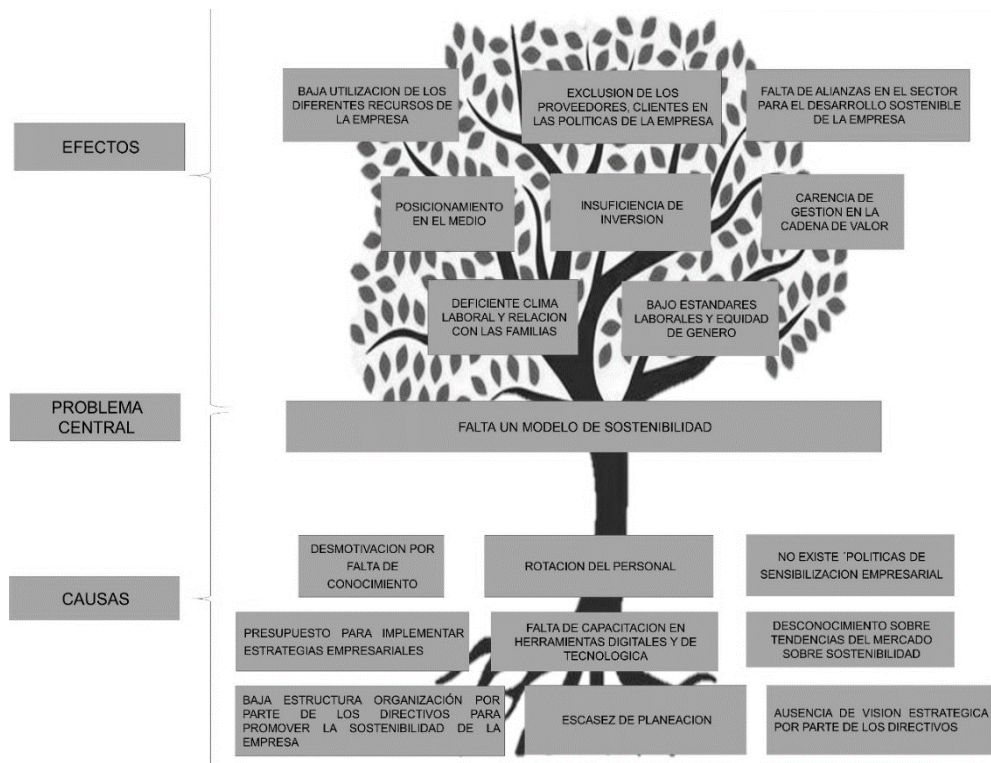
Por otro lado, CEPAL (2000), señala en su informe nacional de gestión del agua, que la toma de conciencia y responsabilidad en cuanto a la protección y preservación del medio ambiente, es un compromiso fundamental para lograr un desarrollo sostenible. Esto debido a que hoy en día se hacen más evidentes los efectos ambientales causados por las actividades productivas del hombre, que tienen relación con el desarrollo tecnológico y económico. En ese contexto la Superintendencia de Vigilancia planteó en su política de gestión ambiental una serie de mecanismos y actividades que buscan la prevención, mitigación y compensación de los impactos generados por el uso eficiente de los recursos hídricos (Supervigilancia, 2020).

En este sentido, Silva (2012) propone que para prevenir una degradación continua de los recursos hídricos, se requiere de un cambio de pensamiento y cultura organizacional, donde se contemple el manejo eficiente y prácticas de bajo consumo, como parte de su modelo de sostenibilidad empresarial disminuyendo así el impacto ambiental en las ciudades y regiones.

En cuanto a la equidad en la empleabilidad de género, el sector tiene una proporción mayoritaria de empleados hombres. En parte se puede argumentar que los requerimientos específicos del trabajo como la fuerza física y las jornadas laborales extensas hacen que, en el área operativa, la fuerza laboral sea mayoritariamente masculina. No obstante, durante los últimos años muchas empresas han procurado abrir paso a una mayor contratación de mujeres en diferentes cargos, incluso algunos para los cuales anteriormente se contrataban exclusivamente hombres. Lo anterior llevó a que la participación femenina en el sector presentara un leve aumento y se ubicara en el 2016 en 10% vs 12% en 2017 (Supervigilancia, 2020).

Por lo anterior, una de las principales preocupaciones que enfrenta la empresa Seguridad Monserrate Ltda., es poder implementar un modelo de sostenibilidad enmarcado en los pilares sociales, ambientales y económicos, y que cuyo objetivo sea generar conciencia en el cuidado y preservación de los recursos naturales, evaluar el clima organizacional, el bienestar de los empleados, sus familias y la comunidad; como lo vemos en la figura 1.

**Figura N° 1** *Árbol de Problemas de la Empresa Seguridad Monserrate Ltda.*



**Fuente:** Elaboración propia.

En la parte inferior, se presentan algunas hipótesis de las que serían las causas por las cuales en la actualidad no son aplicadas y se desconoce por qué no se utilizan con relación a los objetivos de un modelo de sostenibilidad empresarial. En la parte superior del árbol se presentan las consecuencias que este desconocimiento podría traer para la empresa Seguridad Monserrate Ltda.

Por lo expuesto anteriormente surge el siguiente interrogante:

¿Cuál es el mejor modelo de sostenibilidad que le permita a la empresa Seguridad Monserrate Ltda., generar mayor competitividad?

## 2. OBJETIVOS

### Objetivo general

Diseñar un modelo de sostenibilidad empresarial para la empresa seguridad Monserrate Ltda.

### Objetivos específicos

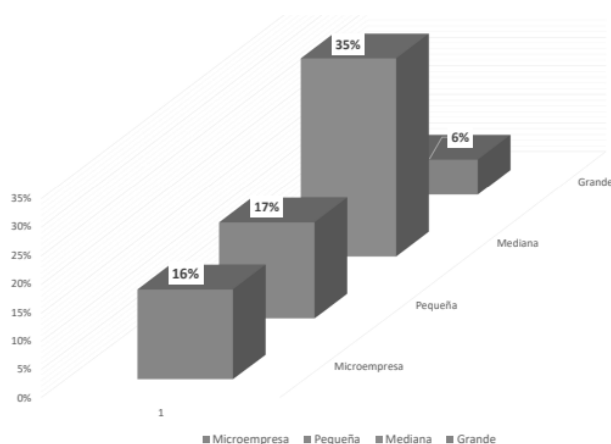
- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para diseñar un modelo de sostenibilidad.
- Realizar un estudio de benchmarking enfocado en los modelos de sostenibilidad de las empresas representativas del sector de seguridad privada a nivel nacional.
- Realizar un análisis situacional que permita conocer el estado actual y posibles oportunidades de mejora de la empresa seguridad Monserrate Ltda., entorno a los tres pilares de la sostenibilidad.
- Formular un modelo de sostenibilidad que se adapte a las necesidades de la empresa seguridad Monserrate Ltda.
- Proponer un plan de implementación del modelo de sostenibilidad para la empresa

### 3. JUSTIFICACIÓN

La última década ha sido testigo de un importante crecimiento de los servicios de seguridad y vigilancia en América Latina, con una tasa media de crecimiento anual del 8%, casi el doble de la tasa global de expansión de la seguridad privada. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el costo del crimen equivale a 3% del PIB en los países de América Latina y el Caribe, de los cuales un 37% es gasto privado; En el caso de Colombia, en el año 2016 las empresas de vigilancia y seguridad privada registraron ingresos operacionales por 8.7 billones de pesos, con un incremento anual del 4,3% (Perez C. , 2018).

Por su parte, el margen operacional de las empresas del sector se ha mantenido entre el 6% y 35%, con un incremento en el último año. El margen neto se ubica en 18%, con un rango que va desde 6% para las empresas grandes, hasta 35% para las empresas medianas. Por lo tanto, como se observa en la figura 2, para 2020 las pequeñas y microempresas eran la mayoría (Supervigilancia, 2020).

**Figura N° 2** Clasificación de Margen Operacional Empresas de Seguridad Privada



**Fuente:** Superintendencia de vigilancia- Informe de gestión 2020

Por otro lado, las empresas no se limitan a la búsqueda de objetivos netamente financieros, sino que tienen propósitos enfocados al cuidado del medio ambiente y de los grupos de interés con que se relacionan, construyendo una visión a largo plazo que favorece al desarrollo

sostenible (Toca, 2012). Actualmente, en Colombia las empresas optan de forma voluntaria por la creación de programas o planes que incluyan el tema de sostenibilidad, por tanto, no existe un marco legal obligatorio que permita a las empresas de vigilancia y seguridad privada determinar en qué deben dirigir sus esfuerzos para lograr un eficiente enfoque hacia el desarrollo de un modelo sostenible, sino que se hace uso de una serie de estándares internacionales que sirven de guía para conocer los factores que pueden tener en cuenta para gestionar la sostenibilidad en sus organizaciones.

Por tal motivo, Argandoña (2012), plantea que las empresas de seguridad que quieren ser consideradas socialmente responsables deben centrarse en tener buenas prácticas económicas, sociales, ambientales, “Una empresa diseña unas estrategias, crea unas estructuras, desarrolla unas políticas y lleva a cabo unas acciones que afectan a sus propietarios, inversores, directivos, empleados, clientes, proveedores, comunidad local y sociedad en general” (p.2). Por esto las empresas de seguridad, han venido generando políticas y programas que los lleva a generar la confianza con la comunidad en general.

En Colombia, existen empresas tales como; Brinks, G4S, Atlas, Fortox, Miro, Pica, Prosegur, Seguridad Oncor y Securitas, las cuales publican sus informes de sostenibilidad y de responsabilidad social, donde demuestran un desarrollo sostenible a través de sus estrategias organizacionales (FedeSeguridad, 2015).

La empresa Prosegur es uno de los ejemplos de buenas prácticas de sostenibilidad, ya que se caracteriza por suplir todas las necesidades según los requerimientos de cada país. En cuanto a su política de sostenibilidad, Prosegur demuestra con cifras que les da un alto nivel de importancia a sus empleados, de los cuales el 81% tiene contrato fijo, 758 empleados son discapacitados, el 66% de la facturación está destinada para salarios, 2,3 millones de horas en capacitaciones y 10, 2 millones de euros de inversión en formación (PROSEGUR, 2019). Securitas es otro ejemplo de empresa con historia que tiene un modelo de sostenibilidad definido, su filosofía se basa en el conocimiento, cuenta con 5 ejes fundamentales, programa ambiental que lo hace a través de ahorro de agua y energía y campañas de reciclaje, programa con colaboradores y proveedores, que se rige por un código de conducta que logra clasificar y seleccionar a los proveedores, programas con la comunidad el cual pretende que las familias puedan obtener un segundo

ingreso, este programa promueve a las familias con el fin de que sean emprendedoras (SECURITAS AB, 2019).

**Figura N° 3** *Cifras de Empleabilidad en Fedeseguridad*



**Fuente:** Fedeseguridad (2020)

Por consiguiente, Peña (2018), señala que implementar buenas prácticas de sostenibilidad mejora la capacidad confianza pública, protege e incrementa la reputación de la organización, promueve el dialogo para prevenir y afrontar conflictos, renueva la cultura de la organización, establece un marco de gestión basado en el desarrollo sostenible, genera ventaja competitiva, utiliza eficientemente los recursos logrando la reducción en los costos, asegura la transparencia y veracidad de la información, los puestos de trabajo atraen y retiene empleados, minimiza el riesgo de reacciones adversas de *stakeholders*.

Por esta razón, este trabajo de grado pretende proponer un modelo de sostenibilidad, que funcione como un aspecto fundamental para la productividad de la empresa, en equilibrio con el medio ambiente y la sociedad, convirtiéndose en un valor agregado determinante, del mismo modo les permita generar motivación hacia los trabajadores, mayor comunicación con sus grupos de interés, utilización eficiente y responsable de los recursos medioambientales, de modo que refleje una mayor competitividad en el sector y por ende mejores resultados financieros.

### **3. MARCO DE REFERENCIA**

#### **3.1 Origen de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

En primera instancia, resulta importante conocer el origen del concepto y como ha sido su evolución a través de la historia, dado que nos permite entender con mayor propiedad el sentido de la responsabilidad social empresarial. Para (Abreu, 2007), la responsabilidad social empresarial nació en la antigua Persia en el año 1797 AC donde el filósofo Zaratustra, propuso el término “Vohu Khshathra Vairya” para dar origen a lo que actualmente conocemos como responsabilidad social empresarial. En su época, Zaratustra era un exitoso empresario dedicado a desarrollar una filosofía basada en la responsabilidad social y en tres pilares fundamentales que él distinguió como buenos pensamientos, buenas palabras y buenas acciones.

De otro lado, González (2005), afirma que el origen de la sostenibilidad se dio en los años veinte, cuando se empezó a hablar del principio de caridad y filantropía, ya no como acción individual (del empresario o de los propietarios de la empresa) sino más bien como una política general de la empresa. Del mismo modo plantea que el origen del concepto de la responsabilidad social empresarial se dio sobre los años cincuenta, paralelo al rápido crecimiento de las empresas estadounidenses y al protagonismo que éstas comenzaron a desempeñar en una sociedad que debía hacerse cargo de los problemas sociales como la pobreza, la desigualdad social, la degradación urbana y la contaminación.

Finalmente, para ONU (2012), los orígenes de la responsabilidad social empresarial, está fundamentado en la iniciativa generada dentro del “Pacto Global” por las Naciones Unidas, la cual indica que las empresas pueden tomar un papel propositivo en la solución a los problemas sociales de alto impacto.

#### **3.2 Dimensiones de la Sostenibilidad**

Existen enfoques multidimensionales que determinan las dimensiones de la sostenibilidad de diferentes formas.

**Dimensión Social:** La Responsabilidad Social y la Sostenibilidad buscan un enfoque económico que implica que se complemente con aspectos sociales y ambientales, y como se puede ver en la (ilustración 6) se puede decir que todas confluyen en la sostenibilidad (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

**Dimensión Económica:** La sostenibilidad social está basada en el mantenimiento de la cohesión social y de la habilidad para trabajar en la consecución de objetivos comunes. En una empresa, supondría tener en cuenta las consecuencias sociales de la actividad empresarial a través de su compromiso con la sociedad en general. *El libro Verde de la Comisión Europea “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad de las empresas”* (2001), fijó las directrices básicas de la responsabilidad social y medioambiental (Colegio de Economistas de Madrid, 2020).

**Dimensión Ambiental:** La sostenibilidad ambiental supone la compatibilidad entre la actividad de la empresa y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, procurando evitar la degradación del medio ambiente. Incluye un análisis de los impactos derivados de la función de la empresa en términos de consumo de recursos y de generación de residuos y emisiones (Colegio de Economistas de Madrid, 2020).

Para materializar estas dimensiones a nivel mundial se ha trabajado en el lineamiento y la promulgación de los objetivos de desarrollo sostenible que se observan en la figura 4.; de esa forma, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus ODS integran en sus tres dimensiones social, económica y ambiental, importantes retos a nivel global y nacional. Entre ellos se encuentra la necesidad de fortalecer la coordinación interinstitucional para promover acciones transversales, la capacidad del Gobierno para cuantificar los avances de las metas propuestas, la alineación de la agenda con los instrumentos de política territoriales, la coordinación de acciones con diferentes actores sociales, así como la movilización de recursos en todos los niveles (PNUD, 2017).

En Colombia, se pusieron en marcha en enero de 2016 y son liderados por el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), por cual, estos 17 Objetivos se basan en los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, incluyen nuevas esferas como el cambio

climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible, la paz y la justicia, entre otras prioridades.

**Figura N° 4** *Objetivos de Desarrollo Sostenible*



**Fuente:** Objetivos de Desarrollo Sostenibles. (PNUD, 2016. p 17)

De esta forma, el Gobierno Nacional expidió el Decreto CONPES 3918, el cual contiene la estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia. En éste, se establecen metas y estrategias para el cumplimiento de la agenda 2030 y sus ODS, se genera una hoja de ruta para cada una de las metas establecidas, incluyendo indicadores, entidades responsables y los recursos requeridos para llevarlos a buen término. En este sentido, las empresas deben alinearse y contribuir a su cumplimiento, incorporar en sus estructuras y prácticas cada uno de los elementos de los ODS con los cuales esté involucrada.

La Agenda 2030 convoca desde su título a una transformación de la sociedad: Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible». En este sentido, avanzar hacia una trayectoria sostenible del desarrollo exige, entre otras, transformaciones en la forma como usamos los recursos naturales, generamos y usamos la energía, producimos y distribuimos los alimentos, organizamos los medios de transporte y logramos procesos de producción competitivos con bajas emisiones de carbono, entre otros (Commission, 2015).

### **3.3 La Sostenibilidad y su entorno empresarial**

De acuerdo con, Llorente (2011), en el contexto de la sostenibilidad, la empresa se concibe como una organización que trabaja en alianza estratégica con sus partes interesadas: trabajadores, clientes, proveedores, agentes sociales, administraciones territoriales, comunidad donde desarrolla sus operaciones. De modo que, el entorno de la organización se pasa de un concepto individual a uno más integral de las actuaciones de la organización, donde no solo se parte del cliente, sino también se revisan otros asuntos en lo ambiental y en lo social, muy importantes para la contribución al desarrollo de la humanidad.

Del mismo modo, Cardona (2016), señala que la sostenibilidad es un concepto que, al pasar los años, ha tomado más fuerza en el mundo empresarial; la libertad económica en que se rigen los mercados hoy día, la alta competencia, entre otros, hacen que las empresas no se ciñan única y exclusivamente a un interés económico, sino que, también se han venido propiciando intereses más amplios en lo social, lo ambiental y por supuesto desde lo ético.

Es así que el término desarrollo sostenible (sostenibilidad) se utiliza por primera vez en el informe de (Brundtland, 1987) como “un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones”, alineado a las definiciones que se han indicado en este documento, pudiera decirse que la RSE es un vehículo para lograr la sostenibilidad, la cual es una de sus exigencias, la responsabilidad de las empresas. Son muchos los organismos internacionales que promueven la RSE y la sostenibilidad, entre ellos, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, será uno de los garantes para que las sociedades logren estabilizarse, recuperarse y lograr un equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental, tal como se muestra en la figura 5.

La Comisión Europea, considera que, “una empresa es socialmente responsable cuando: “integra los temas sociales y medioambientales en sus operaciones empresariales y en sus interacciones con sus grupos o partes interesadas de forma voluntaria” (OCDE, 2002), por lo que las empresas se han adentrado en un desarrollo por el equilibrio entre esos factores y es allí donde se busca centrar este trabajo, buscar el mejor modelo para que la empresa propuesta logre su camino hacia la Sostenibilidad.

**Figura N° 5** Esquema de la RSE y la Sostenibilidad

*Fuente:* Modelo de Desarrollo Sostenible, tomado de AECA (2018).

De acuerdo con, Aguilera (2012), el crecimiento de las empresas es consecuencia de una serie de varios factores, entre ellos, el nivel de injerencia que tienen en su entorno, lo cual se refleja en el impacto en la sociedad, en especial hoy día debido a la influencia que tienen los mercados globalizados, donde las empresas, los consumidores y la sociedad en general pasan por una transición que exige que cada vez se preparen y, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), toma más sentido, al ser uno de los factores que, facilita toda iniciativa que se origina en la empresa, favoreciendo el posicionamiento de su marca, renovando la imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes y promoviendo la perfecta armonía entre la empresa y la comunidad en la que opera, entre otros elementos.

Por lo tanto, como lo señala Universidad EAN (2012), con los conceptos de sostenibilidad y RSE, las empresas trabajan de manera progresiva para incrementar sus capacidades organizativas, relacionales, y de gestión, facilitando la construcción y el mantenimiento de la competitividad empresarial, la cohesión social y el respeto al medio ambiente. Por otro lado, el respeto de los derechos humanos, la lucha contra la pobreza, el cambio climático, la protección

del medio ambiente, el desarrollo sostenible, la dignificación del trabajo, la transparencia, la no discriminación y la inclusión laboral, entre otros, son temas de la agenda mundial del siglo XXI, lo cual ha dado pie a la generación de no solo conceptos de RSE, sino de ir más allá, y pensar en un enfoque de desarrollo sostenible.

### **3.4 La sostenibilidad en Colombia y Latinoamérica**

En América Latina ha existido una larga historia de acciones filantrópicas. En la década de los años 80 se fomentó la constitución de centros de promoción de la responsabilidad social con recursos nacionales y aportes de cooperación internacional tales como el Instituto Ethos, Acción Empresarial, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social, el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, entre otros.

Según Sen (1999), las primeras manifestaciones del movimiento de responsabilidad social empresarial se presentaron en la década de los sesenta así: en 1965 aparece la Asociación de Reguladores Cristianos de las Compañías del Brasil (ADCE), que para 1977 cambiaría a la ADCE UNIAPAC Brasil, que es una institución que se preocupa por difundir el concepto de la responsabilidad social no sólo en Brasil, sino en toda la región. En la década de los ochenta el tema empieza a tener un mayor protagonismo en América Latina, desarrollando así seminarios y eventos, que luego algunas empresas brasileras empiezan a utilizar de manera rudimentaria en el balance social.

Para Vives (2005), el tema de la responsabilidad social empresarial (RSE) en América Latina ha tenido un acelerado desarrollo en las últimas décadas, como consecuencia de la intensificación de la globalización, la explosión de los medios informativos y las redes sociales y el surgimiento de las grandes economías emergentes, donde ha crecido significativamente la producción de bienes y servicios, que en ocasiones son producidos en condiciones de desatención a los derechos laborales y al medio ambiente, que luego se consumen en países desarrollados.

Por su parte, Gómez (2015), afirma que el término de sostenibilidad no es nuevo, y que este concepto tiene más de cien años de desarrollo, de forma que fue surgiendo de manera espontánea como proyección de la sensibilidad de algunos empresarios, quienes consideraron que

trascendiendo las actividades que normalmente realizaban algunas de ellas también pioneras en el campo de la industrialización, podían aportar algo más a la sociedad. De modo que, surgieron importantes avances en el campo de la educación, la medicina, la salubridad en general y la vivienda social.

De igual forma, West (2012) considera que la situación de la investigación acerca de RSE y sostenibilidad en Colombia se limita a las pocas investigaciones empíricas realizadas a nivel nacional que han sido en su mayoría vinculadas con la gestión de organizaciones específicas, como el caso del estudio realizado con el apoyo y financiación de la Fundación Corona o Línea Base sobre Responsabilidad Social Empresarial en Colombia. Estos trabajos son muy importantes para tener una primera aproximación a la naturaleza de la RSE en las organizaciones colombianas. Por otro lado, Medina (2010), sugiere un modelo conceptual basado en la construcción de una matriz de doble entrada que permita relacionar, por un lado, diferentes dimensiones de la responsabilidad social, y, por otro lado, las diferentes visiones de responsabilidad social a nivel internacional.

En la figura 6, se observa un cuadro resumen de la investigación realizada por Vicaria (2009), en la que efectúan una aproximación a la evolución de la sostenibilidad en Colombia, del que se deduce que solo hasta la década de los 80, las empresas empezaron a tener una preocupación por el tema como parte de su imagen corporativa, pasando en la últimos años del siglo pasado a la adopción de modelos de gestión más concretos, como estrategias para enfrentar crisis, constituyéndose en la base para lo que se percibe actualmente como RSE en las compañías y el auge e importancia que tiene el desarrollo sostenible dentro del establecimiento de sus objetivos gerenciales.

Se dice que, en Colombia, la encargada de introducir los modelos de sostenibilidad fue la ANDI (Asociación nacional de industriales) en la década de los 60, con una visión muy idealista, quien recogió algunas reflexiones hechas a nivel internacional sobre el nuevo compromiso que debían asumir las empresas con mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad. La ANDI promocionó esta iniciativa en el país y aunque en sus comienzos fue un poco difícil introducir el tema, por la apatía que mostraron algunos empresarios, sin embargo, otros fueron receptivos, con los que se logró iniciar algunas prácticas.

**Figura N° 6** Evolución de la Sostenibilidad y RSE en Colombia.

1936	60's	70's	80's	90's
Reformas enfocadas a restablecer la economía y las condiciones sociales a los trabajadores y la comunidad, luego de la crisis del 29	Se crean las primeras fundaciones en el país  La academia y los empresarios debaten por primera vez el concepto de RSE.	1977 → Por primera vez dos empresas miden su gestión social a través del Balance Social  1979 → estudio y seminarios acerca del papel de la clase dirigente frente al desarrollo del país	La ANDI elabora el primer modelo de Balance Social  1986 → La Cámara Junior crea un programa de reconocimiento hacia la empresa con mejor proyección social.  La RSE se empieza a ser usada para mejorar la imagen empresarial	Auge de RSE  Las empresas adoptan la RS como modelo de solución para salir bien libradas ante la comunidad global y de la crisis con sus trabajadores.

Fuente: Vergara y Vicaría (2009, p.99)

Finalmente, en 2004, cincuenta y cuatro organizaciones empresariales colombianas se adhieren al capítulo nacional del *Global Compact* (Pacto Mundial), iniciativa liderada por las Naciones Unidas, de acción voluntaria, con la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con base en diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción. Del mismo modo, el (Gobierno Nacional de Colombia, 2018), formula el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, “Pacto por Colombia pacto por la equidad”; en el cual el gobierno basa su apuesta en la legalidad, más el emprendimiento como catalizador de la equidad, donde incorpora 20 metas basadas en los ODS, alrededor de la educación, la reducción de las desigualdades y la legalidad, y se relacionan especialmente con el consumo responsable, la protección del medio ambiente marino y terrestre, la acción contra el cambio climático, la erradicación del hambre y el acceso al agua y energía renovable. Todo alineado a la búsqueda de una responsabilidad de todos los actores.

### **3.5 La Responsabilidad Social en el Sector de Vigilancia y Seguridad Privada**

El sector económico de Vigilancia y Seguridad privada ha venido desarrollando esfuerzos con el ánimo de poder replicar buenas prácticas en las empresas que pertenecen a este sector, con el fin de intercambiar experiencias de Responsabilidad Social para que las buenas prácticas se repliquen en todo el sector de la vigilancia y seguridad privada, es así que, la Superintendencia de Vigilancia, cuenta hoy día con guías y con acciones donde declaran que los principios de la Responsabilidad Social son las ideas fundamentales que deberían regir la conducta de las empresas: cumplimiento legislativo, comportamiento ético, respeto por los intereses de los *stakeholders*, rendición de cuentas, transparencia y respeto a los derechos humanos. Estas ideas, en su mayoría corresponden a los principios de buen gobierno empresarial pero enfocados desde una perspectiva de sostenibilidad no sólo económica, sino también ambiental y social. (Supervigilancia, 2017).

Del mismo modo, se crearon los principios de responsabilidad social en empresas de vigilancia y seguridad privada de Colombia, como lo vemos en la tabla 1, esto con el fin de estandarizar en su estrategia. De acuerdo con lo estipulado por la misma Supervigilancia, las empresas del sector deben alinearse a estos principios, con esa concepción, de tal manera que todas puedan buscar la responsabilidad en torno a lo ambiental, social y económico. Basándose en lo anterior, las empresas de seguridad privada que quieren ser consideradas socialmente responsables deben centrarse en tener buenas prácticas de sostenibilidad.

De acuerdo con, Céspedes (2019), una vez se empezó a hablar de la sostenibilidad en las empresas de seguridad, éstas han venido incorporando e implementando los modelos más acordes, inicialmente desde un enfoque más socioeconómico que, les permitan tener una buena aplicación y adaptabilidad frente la puesta en marcha y les ha permitido impactar a los grupos de interés y la sociedad en general.

Y aunque, las empresas de seguridad, han venido generando políticas y programas que los lleva a generar la confianza con la comunidad en general, puede decirse que, la adopción de las políticas de sostenibilidad sigue siendo reducida, debido a que en muchos casos se limita a las políticas gubernamentales y comportamientos responsables de gestión ambiental, laboral y social

del país, donde su aplicación se hace en muchas ocasiones, buscando alivios tributarios que mejoraría en gran parte la posición financiera de la empresa

Por lo anterior, la Supervigilancia mantiene unos conceptos a todas las empresas del sector, generando lineamientos relacionados con el cumplimiento de estos, sobre todo, considerando el papel que juega la seguridad privada dentro del tejido empresarial, teniendo en cuenta, que las empresas de seguridad privada se han convertido en el soporte del desarrollo empresarial, no solo a nivel de seguridad, sino también en aspectos sociales, económicos y culturales, que acompañados de una serie de factores contenidos en el mercado hacen que el mundo empresarial sea relacionado directamente con la seguridad privada, que las convierte en pilares importantes en los procesos de sostenibilidad, no solo de las mismas empresas sino también como actores del desarrollo sostenible a nivel general.

**3.6 Herramientas para la comunicación de las prácticas de sostenibilidad.**

Las empresas deben incorporar en la toma de decisiones, los aspectos no solo de carácter económico sino también social y ambiental, rindiendo cuentas por los impactos que generan en estos ámbitos. Desarrollándose dentro en un marco de voluntad, compromiso y ética, que vaya más allá de una contribución decidida al desarrollo sostenible de la comunidad del área a influenciar (Universidad EAN, 2012)

**Tabla N° 1 Principios y descripción RSE para Empresas de Seguridad privada**

PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
Rendición de cuentas	Las empresas de seguridad privada se deben a la sociedad en general, por lo cual están sometidas y tienen el deber de rendir cuentas a esta, en cuanto su actividad y los impactos que generan hacia la comunidad y los grupos de interés. Esto también lleva que al cumplir con este deber. Incluyen que si en la rendición de cuentas hay alguna falla o situación especial se debe aceptar y tomar las medidas necesarias para así poder generar acciones y políticas que eviten que la situación (novedad o falla) presentada no se vuelva a repetir y tenga alguna repercusión hacia la comunidad en general.
Transparencia	La transparencia se refiere a como las empresas de seguridad privada deben estar abiertas a los grupos de interés, en cuanto facilitar el acceso a la información sobre sus políticas y prácticas. Esto con el fin de cómo es su impacto tanto en lo económico, social lo ambiental y de cómo lo están llevando a cabo, ya que esto lleva a tener la información fácilmente entendible, accesible y clara para aquellos grupos que en algún momento se podrían ver afectados de alguna manera por la empresa

Comportamiento ético	La razón de ser de este principio es poner a consideración, sobre la gestión en cuanto las políticas, programas, resultados de la empresa de una manera oportuna, clara, honesta, directa lo cual genere una confianza por parte de los grupos de interés. Por eso es necesario que dentro de la empresa se genere unas políticas claras en cuanto los valores como lo son la honestidad, equidad e integridad. Esto con el fin de que se promueva una confianza entre las empresas y los grupos de interés.
Respeto hacia los intereses de las partes interesadas	Esta conducta debe siempre ir enfocada a respetar los derechos de la comunidad y los grupos de interés que se puedan ver afectados directa o indirectamente por las acciones que puedan realizar las empresas de seguridad. Por lo cual las empresas deben conocer el entorno de los grupos de interés y estar en constante comunicación con estos, con el fin de generar respuestas por los canales dispuestos y así lograr dar solución y respuesta a sus inquietudes y necesidades.
Cumplimiento legislativo	Para esto se debe generar una política de cumplir con las leyes dispuestas dentro y fuera del país, generado y conociendo que las actividades que está realizando están dentro de lo legal. Aunque generalmente se considera que la Responsabilidad social empresarial hace referencia a las prácticas que la empresa decide adoptar voluntariamente, más allá de los requerimientos legales, el cumplimiento de la normatividad debe ser el primer paso a dar por toda empresa que desee ser considerada socialmente responsable.
Respeto a los derechos humanos	Las empresas deben respetar y promover los derechos establecidos en la Carta Universal de los Derechos Humanos.

**Fuente:** Adaptado de “Responsabilidad social Empresarial: Participación y aporte del sector de la vigilancia y seguridad privada en la ciudad de Bogotá”. Céspedes, 2019.

Así mismo, desde hace ya varios años han venido apareciendo en el mundo empresarial, un considerable número de normas técnicas, certificaciones, informes y memorias, con el objetivo de implementar y divulgar programas de sostenibilidad; todo esto, por la falta de control y regulación que tienen las empresas a nivel mundial y las graves consecuencias que esto ha traído a la sociedad. Según Strangbers (2010), las exigencias han sido promovidas por los grupos de interés, los cuales han comenzado a solicitar o exigir a las empresas información no financiera sobre el ejercicio de su sostenibilidad.

Actualmente son muchas las normas y guías que permiten direccionar las actividades de sostenibilidad en algunos temas específicos, brindando las herramientas conceptuales para que las organizaciones de manera voluntaria se acojan con fines de verificación o certificación. Dichas guías o normas permiten la evaluación permanente de la implementación de actividades y por supuesto, medir el impacto en la comunidad. Muchas de estas normas o guías son usadas por varias empresas en Colombia y en diferentes sectores, a continuación, se describen las más importantes:

**Tabla N° 2 Herramientas de Comunicación sobre RSE**

ESTÁNDAR	EMISOR	TIPO
AAA 1000 AS	Institute for Social and Ethical Accountability	Normas de verificación de memoria
Declaración de la OIT	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Código de conducta
GRI 4	Global Reporting Initiative (GRI)	Normas de elaboración de memorias
ISO 26000	International Organization for Standardization (ISO)	Norma de gestión
Pacto Mundial	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Código de conducta
SA8000	Social Accountability International (SAI)	Norma de gestión

*Fuente:* Elaboración propia basada en la clasificación propuesta por Delgado (2012).

### 3.6.1 AAA 1000 AS

La serie de normas *Accountability* 1000 han sido emitidas por el ISEA (*Institute for Social and Ethical Accountability*) una organización internacional sin ánimo de lucro fundada en 1996 con la participación de multinacionales, organizaciones no gubernamentales, académicos y empresas consultoras. La AAA1000 AS también son normas de aseguramiento de sostenibilidad para brindar un conjunto de pautas y requisitos, que puedan evaluar diversos parámetros del comportamiento organizacional, proporcionando mayor certeza sobre la responsabilidad que tienen las empresas y como pueden responder a los impactos generados por las operaciones cotidianas que desarrollan, para verificar garantías y calidad.

### 3.6.2 Declaración de la OIT

Emitida en 1886, relativa a principios y derechos fundamentales en el trabajo. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es una agencia de la ONU conformada por gobiernos, empleadores y trabajadores, con el fin de promover la estabilidad laboral y el trabajo decente para mujeres y hombres sin discriminación.

### **3.6.3 Global Reporting Initiative: Sustainability Reporting Guidelines**

Esta guía de carácter internacional, comenzó en 1997 como una iniciativa conjunta de dos organizaciones no gubernamentales: *Coalition of Environmentally Responsible Economies* (CEBES) y Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (Pnuma). La guía se centra fundamentalmente en el reporte del desempeño ambiental, económico y social de la organización informante; incorpora en su construcción y revisiones bianuales la participación activa de los grupos de interés, así como organizaciones internacionales de defensa del medio ambiente, de los derechos humanos y del trabajador, a través de su proceso consultivo, lo cual hace que sea una guía dinámica y con capacidad de adaptarse a nuevos requisitos. Las directrices de la GRI se refieren a cuatro principios respecto al contenido de las memorias: Materialidad, Participación de los Grupos de Interés, Contexto de Sostenibilidad y Exhaustividad.

### **3.6.4 Norma ISO 26000**

Es una norma internacional verificable, que proporciona orientación sobre los principios de subyacen en la responsabilidad social, el reconocimiento de la responsabilidad social, el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales, los asuntos que constituyen la responsabilidad social y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización, haciendo énfasis en la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño de la responsabilidad.

El enfoque de la norma permite garantizar la recolección de los diferentes puntos de vista, beneficiándose con el aporte de todos aquellos interesados en la responsabilidad social mediante la representación equilibrada de las partes interesadas (stakeholders), con el objetivo de construir un modelo integral de gestión. Cabe aclarar que la ISO 26000, es voluntaria, ofrece un escenario de 7 materias fundamentales en su guía para la operacionalización de la RSE, la norma es aplicable a cualquier tipo de empresa, independiente de su tamaño (Camacho, 2015).

### **3.6.5 Pacto Mundial de la ONU:**

La Organización de las Naciones Unidas tiene la función de luchar contra la pobreza y la injusticia en el mundo, buscando evitar o ayudar a la solución de conflictos. Emitieron en relación al tema social: Declaración Universal de Derechos humanos (1948), Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966), Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966), Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (1979) y Declaración y Programa de Acción de Viena (1993). El Pacto Mundial pide a las empresas adoptar, apoyar y promulgar, un conjunto de valores fundamentales en las áreas de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción.

### **3.6.6 Norma SA8000: 2001**

Cabe resaltar que la SA8000 es una norma certificable de RSE con reconocimiento internacional y pretende ser un código universal de prácticas socialmente reconocidas, entre las que se destacan la no explotación laboral infantil y el trabajo forzado, la promoción de condiciones laborales seguras y el derecho de asociación.

## **3.7 Metodología de diagnóstico de las prácticas de sostenibilidad.**

De acuerdo con, Strangbers (2010), en la actualidad existen diferentes guías que proporcionan información detallada de cómo implementar las prácticas de sostenibilidad. Este tema ha sido de gran importancia desde hace muchos años y se convierte en un tema relevante para las futuras generaciones.

### **3.7.1 Modelo EAN –RISE**

De acuerdo con, Carvajal (2002), los modelos son representaciones de una realidad que se quiere explicar. En lo que concierne a la gerencia de una organización, un modelo determina una guía o una bitácora que a la larga permite el desarrollo orientado de la organización que lo utilice. Sin embargo, ningún modelo en sí mismo, es suficiente para alcanzar los resultados empresariales, por lo que su aplicación ajustada a las necesidades organizacionales es el secreto de su excelente funcionamiento.

Uno de los aspectos más importantes del Modelo EAN - RISE (Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial), es que proporciona a la alta gerencia de las organizaciones una guía práctica para la innovación en la gestión y sostenibilidad empresarial, con el fin de llevar todos los procesos operativos, tácticos y estratégicos a mejores prácticas en once (11) factores: innovación, producción sostenible, liderazgo, direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, gobernanza, nuevos mercados, tecnología e indicadores financieros. En cada factor se analizan cuatro (4) dimensiones: social, ambiental, económico y gerencial, las cuales se evalúan en cinco (5) niveles (siendo el 1 el nivel más bajo hasta llegar al nivel 5 de mejores prácticas en cada factor) y cuarenta y ocho (48) descriptores

### **3.7.2 Guía Xertatu ; adi**

Es una iniciativa liderada por el departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Vizcaya, es de carácter público privada conformada por 17 organizaciones y apoyada por el Gobierno Vasco, la Cámara de Comercio de Bilbao y otras partes interesadas académicas.

Esta herramienta ha sido efectiva en la promoción de la RSE, también constituye un marco de trabajo, especialmente para las pequeñas y medianas empresas. Por otra parte, se le reconoce por ofrecer una metodología completa ya que orienta a la empresa en su gestión estratégica y sistemática, basado en la mejora continua, buscando el beneficio de todos los grupos de interés de la empresa, a lo largo de la ejecución de las diferentes fases, cada una de las cuales ofrecen otras herramientas. Es además una metodología que permite autonomía y autogestión, ofrece un diagnóstico de percepciones, promueve la excelencia y la mejora continua permitiendo su integración con otros sistemas generales de planificación y de gestión empresarial.

### **3.7.3 Guía FEVECTA - FEVES**

Fue desarrollada dentro ADVISE, bajo el nombre “Guía de responsabilidad social empresarial”, es una herramienta informática, contiene un autodiagnóstico y un tutorial que guía a la empresa sobre cómo hacer un balance social y conocer sobre RSE. La base fundamental de esta herramienta es el balance social, con lo cual pretende evaluar el rendimiento económico, las

prácticas laborales, el respeto a la igualdad de oportunidades, y entre otros el impacto al medioambiente.

#### **3.7.4 Guía CECOT**

Fue creada en el año 2005 por la patronal catalana CECOT, esta guía fue el resultado del reconocimiento de la importancia del papel de las pymes en la RSE, en torno a los ámbitos laboral; medioambiental; de relación con otras empresas, accionistas, o entidades financieras; y de responsabilidad con los proveedores, clientes y comunidad.

Esta herramienta le permite a la empresa realizar un autodiagnóstico para evaluar cuál es su situación frente a la RSE, a través del autodiagnóstico se revisan aspectos como la gestión de contratación, formación, tiempo de trabajo, salud y seguridad, cumplimiento de la legislación ambiental, eficiencia en el uso de las materias primas, retribuciones, impacto medioambiental de productos y servicios, sistemas de gestión ambiental, relación con proveedores, gestión de residuos y transporte. También tiene en cuenta la rendición de cuentas a accionistas, entidades financieras, las buenas prácticas de proveedores, la calidad de los productos, el trabajo social voluntario, la participación y la comunicación con la comunidad.

## 4. MARCO INSTITUCIONAL

### 4.1 Reseña histórica de la Empresa

Seguridad Monserrate Ltda., es una compañía especializada en prestar soluciones integrales de servicios de vigilancia y seguridad privada, con los más altos estándares de calidad en todo el territorio colombiano. Prestadora de servicios integrales de vigilancia y seguridad privada, creada en el año 1989 en Bogotá, actualmente cuenta con los recursos físicos, técnicos, tecnológicos y logísticos para operar a nivel nacional y en todas las condiciones del servicio. Cuenta con más de 30 años de experiencia, con un amplio portafolio de servicios diseñados a la medida de cada uno de sus clientes. Está comprometida con el bienestar del personal, al ofrecer oportunidades de crecimiento y un plan de carrera dentro de la compañía, al igual que cuenta con programas de bienestar para el funcionario con el fin de mejorar la calidad de vida de sus familias

Seguridad Monserrate Ltda., cuenta con una red de apoyo, y solidaridad ciudadana, constituida para el desarrollo de actividades lideradas por la Policía Nacional, con el fin de contrarrestar actividades delictivas. Este contacto directo con las autoridades genera rapidez y calidad de respuesta. También, cuenta con afiliación al frente empresarial de la DIJIN, que permite establecer una alianza estratégica entre la institución y el sector empresarial, en pro de la seguridad y en contra de la criminalidad que afecta empresas y multinacionales en el país. Finalmente, hace parte de la red de apoyo del grupo de explosivos, incendios y manejo de incidentes de la Fiscalía General de la Nación, como unidad especializada en prestar apoyo este tipo de incidentes. Su seguridad es la fuente de todo lo que hace, desarrolla soluciones mediante planes de acción que permiten brindar mejores servicios, sus planes de mejora ofrecen las siguientes características:

Con el fin de fortalecer la competencia del servicio, obtener la satisfacción de sus clientes y dar cumplimiento al marco legal, cumple con los siguientes estándares de calidad:

- Sistema De Gestión De Calidad Bajo La Norma IISO 9001 Versión 2015
- Sistema De Gestión de Seguridad en Cadena de Suministros bajo la norma ISO 28000

- Sistema De Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo bajo la norma OHSAS 18001
- Sistema De Gestión Ambiental bajo la norma ISO 14001
- Sistema De Gestión en control y Seguridad BASC
- Calificación RUC (Registro Uniforme de Evaluación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo).

## **4.2 Referentes estratégicos**

### **▪ Visión**

Ser reconocidos en el sector de la seguridad como una empresa de vigilancia y seguridad privada confiable, con talento humano competente, utilizando la tecnología adecuada para los servicios y posicionamiento en todos los sectores, optimizando los recursos para el mejoramiento continuo de la empresa.

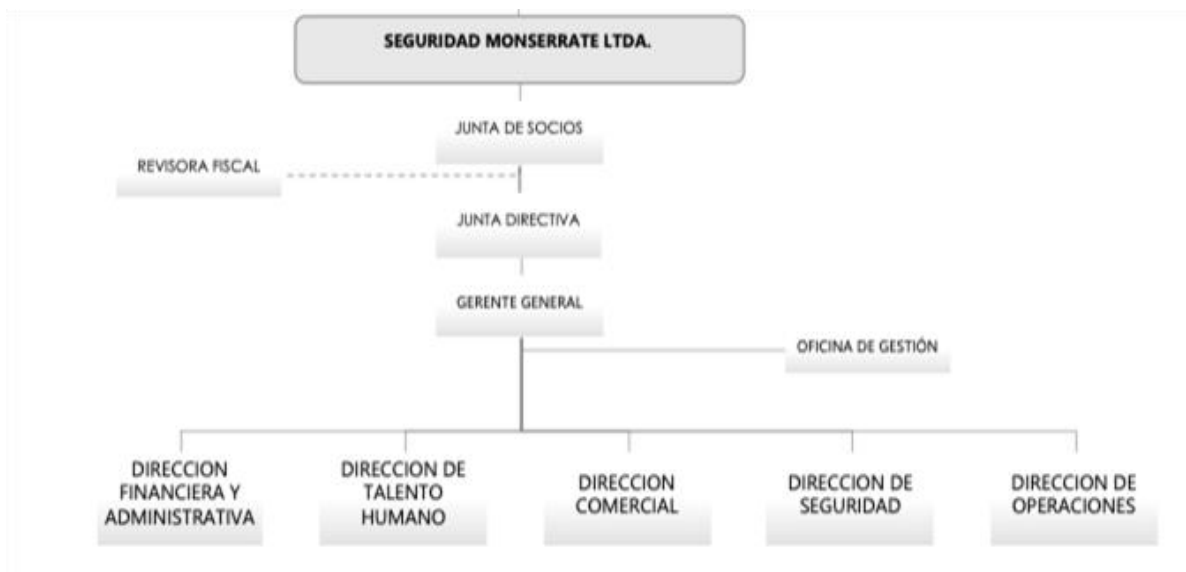
### **▪ Misión**

Prestar servicio de vigilancia y seguridad privada a nuestros clientes con talento humano competente a fin de satisfacerlos, así como las partes interesadas involucradas, cumpliendo las expectativas de los accionistas y los requerimientos de ley.

## **4.3 Estructura organizacional**

Actualmente cuenta con una estructura organizacional horizontal, conformada por una junta directiva, que a su vez delega la responsabilidad sobre un gerente general y 6 directores de áreas, que se dedican a la gestión financiera, del talento humano, gestión comercial, de seguridad y operaciones corporativas, abarcando así los diferentes frentes de la empresa, como se muestra en la figura 7.

**Figura N° 7** Organigrama empresa Seguridad Monserrate Ltda.



*Fuentes:* Archivos empresa Monserrate Ltda., 2020

Para seguridad Monserrate Ltda., desde su direccionamiento estratégico es consciente que el talento humano es su activo más importante y su elemento fundamental para la prestación eficiente de los servicios, procurando así un óptimo desarrollo empresarial. Con base en esta premisa cuenta con un programa de bienestar para todos sus colaboradores, con el objetivo de aportar al mejoramiento de la calidad de vida personal profesional y social, lo cual permite afianzar lazos y vínculos laborales basados en la transparencia, compromiso, servicio y responsabilidad.

#### **4.4 Productos o servicios comercializados**

La empresa cuenta con un portafolio variado en los servicios que se prestan, alineados con lo que el sector demanda, que van desde la vigilancia tradicional hasta servicios de asesorías para las empresas..

#### **Vigilancia Humana.**

Cuenta con guardas de seguridad, personas aptas que están en capacidad de identificar de forma anticipada posibles amenazas, reaccionar eficazmente cualquier suceso que atente en contra de la seguridad de las personas, minimizando cualquier tipo de riesgo que pueda generar

daño hacia su integridad física y/o sus bienes. El personal es capacitado, con conocimientos estratégicos de seguridad, fundamentados a partir de una planeación organizacional a fin de evaluar y prevenir los riesgos asociados a cada cliente.

### **Vigilancia Móvil**

Servicio Presencial en las instalaciones de los clientes por medio de visitas periódicas definidas en horarios establecidos. Supervisión, verificación y apoyo en la ejecución de las tareas cotidianas de vigilancia. Refuerza la seguridad de los empleados y clientes. Proporciona registros periódicos de las visitas realizadas con el fin de identificar falencia o posibles riesgos del servicio oportunamente.

### **Escortas VIP**

Con el apoyo de personal altamente calificado y con un alto nivel de experiencia se desarrollan sistemas de protección que se encuentran a la vanguardia de las tecnologías de punta para garantizar la seguridad y tranquilidad de los clientes:

- Servicio permanente personal y ejecutivo VIP.
- Vehículos Blindados
- Conductores, tripulantes y escoltas acompañantes

### **Seguridad Electrónica.**

A través de la programación especializada de los sistemas electrónicos de seguridad se entrega a los clientes un servicio integral que se ajusta a las necesidades que presente, garantizando la disminución de pérdidas, implementación de medidas de prevención y protección del patrimonio y la disminución de riesgos y detección de peligros.

### **Consultorías, Asesorías e investigaciones.**

Brinda un servicio especializado de asesoría, consultoría e investigación en seguridad privada avalada por la SVSP, dispone de un equipo estratégico que cuenta con herramientas tecnológicas y con capacidad de análisis de toda la información relativa a los riesgos o amenazas para luego

plantear un sistema de tratamiento de y solución apropiada, garantizando soluciones integrales y satisfacción en los resultados.

### **Escolta Mercancías.**

Cuenta con un dispositivo profesional de escoltas especialistas en protección a carga crítica seleccionados bajo un riguroso filtro, entrenamiento constante para superar el objetivo de protección de protección y confiabilidad de nuestros clientes en el transporte de mercancías, algunos elementos considerados en este servicio, son:

- Monitoreo en tiempo real
- Análisis en tiempo real
- Opción de rastreo a dispositivos y candados electrónicos
- Entrenamiento permanente en seguridad y manejo de situaciones críticas.

### **4.5 Análisis de la industria de Seguridad Privada**

Según la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad, el sector de vigilancia y seguridad privada comprende una amplia variedad de servicios de vigilancia que incluye: patrullaje y monitoreo de centros comerciales, edificios corporativos, locales, entidades financieras, entre otros. La seguridad privada ha sido un sector con rápido crecimiento en Latinoamérica, creador de empleo formal, con una gama de servicio. En un contexto de alta violencia y crimen organizado, su existencia es relevante por el papel en la seguridad y la lucha contra la delincuencia.

De ese modo, la vigilancia y seguridad privada en Colombia, es una herramienta importante ya que genera entre la población la percepción de mayor seguridad, y la reacción rápida y oportuna en caso de algún incidente, luego entonces la contratación de estos servicios se hace necesario en la medida que permite una acción más efectiva contra la violencia o el crimen y mayor seguridad de la población, sin dejar de lado las acciones que adelanta la fuerza pública. Con el crecimiento de las empresas de vigilancia y seguridad privada en Colombia, desde el punto de vista económico también ha logrado un gran desarrollo, porque son fuentes generadoras de empleo y han incidido en el Producto Interno Bruto.

Según, Fedesarrollo (2018), el sector de vigilancia y seguridad privada ha experimentado un aumento singular durante los últimos 20 años. Se estima que este crecimiento ha sido paralelo a la necesidad de protección en contextos de relativa inseguridad y violencia, es un patrón común no solo en Colombia, sino en América Latina. Según Enterritorio (2020), en 2018, se estima que existen más de 16.000 Empresas Militares y de Seguridad Privadas, que emplean a 2,4 millones de personas aproximadamente. Y como dato importante emplean en un 80 % mano de obra no calificada, convirtiéndose en Colombia en uno de los sectores que más absorben este tipo de fuerza laboral.

En cuanto al personal operativo empleado por las empresas de vigilancia y seguridad privada en Colombia, se cuenta con 28.628 escoltas autorizados y 297.133 vigilantes autorizados, en los cuales predomina el género masculino en la prestación del servicio con un 87.85% (Supervigilancia, 2019).

**Figura N° 8** Personal Operativo Sector Vigilancia y Seguridad Privada 2019



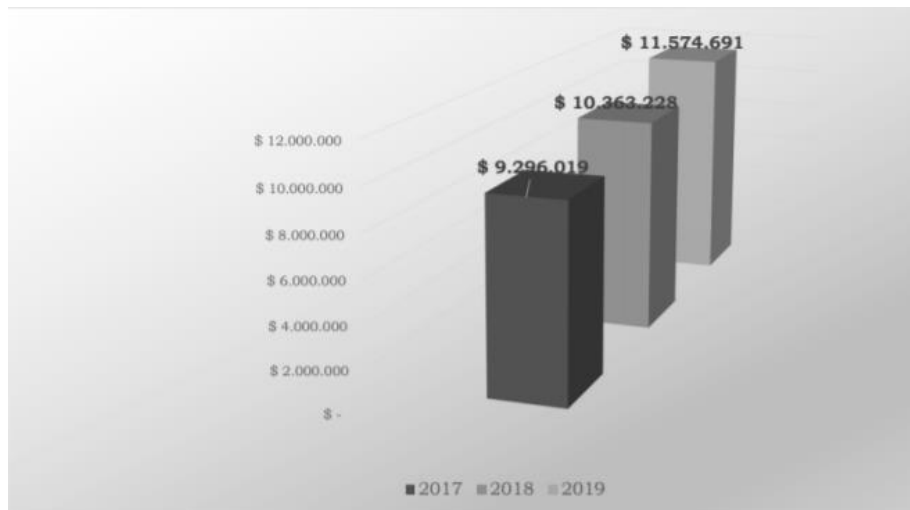
**Fuente:** Supervigilancia, 2019

Durante los últimos cinco años, el sector ha experimentado un crecimiento anual compuesto de 12,18% en sus ingresos y de 7,6% en sus utilidades. Es importante destacar que, las empresas de seguridad privada se configuran y desarrollan en la mayoría de los casos con enfoques de servicio especializado para varios nichos de mercado o sectores de la economía. Es común encontrar empresas que se concentren en el sector financiero o de servicios, en el sector industrial, zonas francas o con énfasis en el sector público. Este comportamiento del sector permite, generar propuestas de valor fundamentadas en el conocimiento de los sectores,

generando diferenciales basados en alianzas estratégicas, diversificación, visión de integralidad y asesoría técnica especializada (Perez C. , 2018).

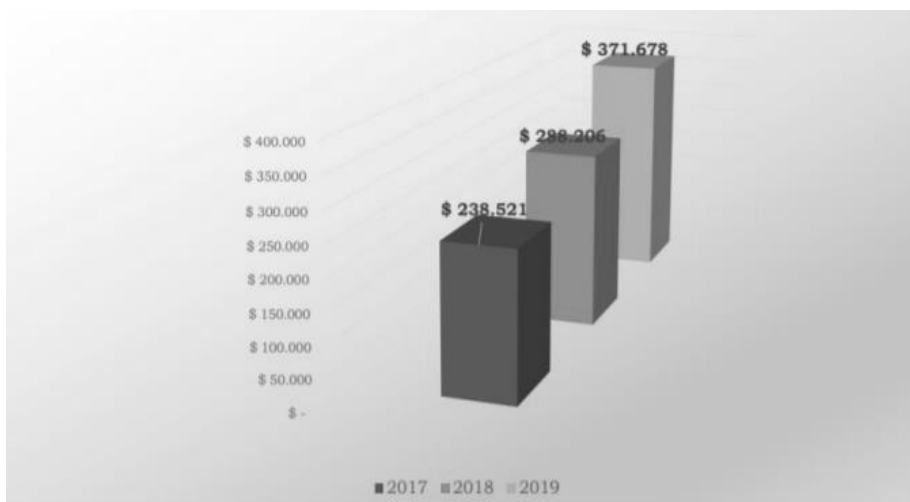
De acuerdo con Supervigilancia (2019), el sector reporto ingresos por \$11.574.691 (valor en millones) lo cual representó un incremento del 20%.

**Figura N° 9 Ingresos Operacionales del Sector 2017-2019**



**Fuente:** Supervigilancia, 2019 \* Valores en Millones

**Figura N° 10 Patrimonio Total del sector 2017-2019**



**Fuente:** Supervigilancia, 2019 \* Valores en Millones

De ese modo, la industria presenta oportunidades de crecimiento en el mercado colombiano, con una tasa media de crecimiento anual del 8% según encontrando además que las principales amenazas del sector son la informalidad y la carente actualización de las regulaciones en el desarrollo de la naturaleza del servicio en el caso de aspectos técnicos de seguridad y las necesidades de transformación que demandan las nuevas tecnologías.

Uno de los aspectos que sustenta la dinámica de las empresas en este sector, es la relación entre la Seguridad Privada y la Fuerza Pública, donde en América Latina el déficit de Policías se dispara cada día. En la tabla No 3, se presenta la relación en algunos países, donde en Colombia también es mayor a 1 con en los demás países.

**Tabla N° 3** *Relación entre Seguridad Privada y fuerza pública*

País	Porcentaje
<b>Guatemala</b>	6,01
<b>Honduras</b>	4,88
<b>Nicaragua</b>	2,14
<b>Panamá</b>	1,97
<b>Jamaica</b>	1,78
<b>Costa Rica</b>	1,62
<b>Colombia</b>	1,59
<b>Chile</b>	1,28
<b>El Salvador</b>	1,26
<b>Argentina</b>	1,25

*Fuente:* Fedesarrollo (2018)

A pesar que el sector de vigilancia y seguridad privada obtuvo un impacto positivo del 2% en el PIB del país en el 2018 (Saavedra, 2018), actualmente enfrenta los efectos de la crisis económica, generados por la pandemia, reestructuraciones, protocolos de bioseguridad, crisis empresariales y nuevas amenazas que alteran el entorno económico, social, ambiental y tecnológico, todo esto evidenciado en los pagos atrasados para los guardas y sus proveedores.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 Tipo de Investigación

De acuerdo con el propósito de la investigación, utilizaremos el método aplicado, buscando generación de conocimiento en sostenibilidad empresarial a partir de la investigación y en donde el resultado será presentar soluciones al problema planteado.

Frente al grado de profundidad, se empleará un estudio de tipo descriptivo, como menciona Hernández (2010), los estudios descriptivos permiten detallar situaciones, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis. Para el caso en estudio, se entregará el plan de implementación del modelo de sostenibilidad para la empresa Seguridad Monserrate Ltda. De igual forma, se utilizarán fuentes de información primarias a través de la observación directa en la empresa y entrevistas necesarias para la validación de la información, fuentes secundarias del sector económico y textos académicos, entre otros.

Durante el trabajo de investigación se utilizará un método deductivo con el fin de lograr obtener conclusiones sobre diversas hipótesis, comenzando desde lo general y llegando a lo particular, de esta forma, se revisará como los modelos de sostenibilidad impactan las empresas a nivel mundial y como se maneja actualmente al interior de Seguridad Monserrate.

### 5.2 Análisis Externo

Para el análisis externo del modelo de sostenibilidad para Seguridad Monserrate, utilizaremos el modelo del Diamante de Porter, el cual parte de la premisa que la competitividad es el resultado de una combinación de factores que propician la capacidad de innovación y la integración de los agentes del destino. Este modelo establece 4 atributos los cuales influyen directamente en la competitividad de un país o sector, así como de las empresas que lo conforman, estos 4 atributos o factores se encuentran intrínsecamente relacionados unos con otros en donde el aumento o reducción de alguno de ellos afecta positiva o negativamente al resto.

De acuerdo con Porter (1991), afirma que para que un país, sector o empresa sea competitiva es necesario que estos 4 componentes actúen de manera equilibrada, no siendo necesario que todos actúen al 100%, pero si alguno de ellos presenta deficiencias significativas mermará la competitividad global.

Los 4 factores del diamante de Porter son:

- Condiciones de los factores de producción
- Condiciones de la demanda
- Sectores relacionados y de apoyo
- Estrategia, estructura y rivalidad

### **5.3 Análisis Interno**

De acuerdo con Brundthlan (1987), “el desarrollo sostenible garantiza las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras”, es así que, con el fin de identificar el estado actual de Seguridad Monserrate frente a sostenibilidad empresarial se realizarán entrevistas a personas clave dentro de la organización mediante la aplicación del instrumento RISE.

Este modelo nace en 2017, y se basa en fundamentos como la innovación y la sostenibilidad. Corresponde a la “fusión” de tres modelos y un estándar:

- El modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (Pérez-Uribe et al., 2013).
- El modelo de innovación abierta colaborativa (Ramírez-Salazar, 2016).
- El modelo del Design thinking (Razzouk & Shute, 2012).

De ellos, se adoptaron los factores y metodologías, que los hicieron más exitosos en su aplicación. (Moscoso et al, 2018). De esta forma, este modelo comprende once factores, cada uno con sus descriptores para las cuatro dimensiones abordadas. Los descriptores son las

manifestaciones en la dimensión social, económica, gerencial y ambiental que definen cada factor.

Por lo tanto, mediante la aplicación del modelo RISE se podrá determinar el estado de madurez en el cual se encuentran frente a la tendencia mundial, así como el camino que se deben tomar para gerenciar las mejores prácticas de Seguridad Monserrate frente a cada una de las dimensiones: Social, Ambiental, Gerencial y Económica; en donde se evaluarán los procesos operativos, tácticos y estratégicos en los siguientes factores: innovación, liderazgo, direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, gobernanza, nuevos mercados, tecnología, producción sostenible e indicadores financieros. En cada factor se analizarán cuatro dimensiones: social, ambiental, económico y gerencial, las cuales se evaluarán en cinco (5) niveles así: Nivel incipiente (nivel 1), la Alta Dirección observa muy baja o nula apropiación del descriptor del factor evaluado ; Nivel en desarrollo (nivel 2), la Alta Dirección valida que ya cumple de manera parcial y/o informal con el descriptor del factor evaluado de manera básica; Nivel intermedio (nivel 3); la Alta Dirección evidencia que se está comenzando a trabajar de manera programada con el descriptor del factor evaluado; Nivel maduro (nivel 4), la Alta Dirección considera que es importante escalar al más alto nivel para tener a su empresa posicionada como una empresa innovadora y sostenible destacada en su sector económico y Nivel de excelencia (nivel 5), La empresa sobresale de otras empresas por sus buenas prácticas en innovación y sostenibilidad en el ámbito nacional e internacional.

Como menciona, Pérez (2012), con la aplicación de este modelo, los empresarios obtienen una metodología de crecimiento en temas de innovación y de sostenibilidad empresarial que le aportan el ingrediente diferenciador para ser ejemplo en su empresa ante la sociedad.

#### **5.4 Población y muestra**

Seguridad Monserrate cuenta con 430 empleados a nivel nacional, no obstante, para este proyecto se entrevistará y aplicará el instrumento RISE colaboradores de todas las áreas de la organización.

La muestra de la investigación se obtuvo a través de la fórmula estadística para población finita utilizando un margen de error del 0.05%, y un nivel de confianza del 90%.

Cálculo de la muestra:

$$N = \frac{Z^2 P Q}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

En donde: n= Tamaño de muestra

Z= Valor Z curva normal (1.645)

P= Probabilidad de éxito (0.50)

Q= Probabilidad de fracaso (0.50)

N= Población (567)

E= Error maestral (0.05)

**Tabla N° 4** *Ficha Técnica Muestra*

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Periodo recolección de datos	Diciembre 2020 a febrero 2021
Ciudad aplicación	Bogotá
Cargos personas entrevistadas	Gerente General, Director Administrativo, Director Jurídico, Director RH, Director Comercial, Director de Seguridad, Director de Operaciones, Guarda de seguridad, asistente, secretarias, supervisores.
Población	430 empleados
Muestra	183 empleados
Medio de recolección	Entrevista personal o virtual

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información de Seguridad Monserrat

## **6. ANÁLISIS DEL MARCO CONCEPTUAL DE SOSTENIBILIDAD Y RSE.**

### **6.1 Conceptos y objetivos de estándares de RSE.**

En los últimos años se ha hecho evidente la necesidad de hablar de desarrollo sostenible, debido a que, el crecimiento económico no solo trae beneficios en términos de ingresos y oportunidades de empleo, sino que también trae problemas ambientales y sociales, tanto que, uno de los desafíos en el siglo XXI es cómo seguir creando riqueza sin afectar el entorno en el que operamos. De igual forma, han aparecido un número considerable de normas técnicas, certificaciones, informes y guías, que han permitido desarrollar, implementar y difundir los planes de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad, con el objetivo de obtener una adecuada planificación y gestión de los recursos equilibrando así los componentes del desarrollo: económico, social y ambiental.

No obstante, de acuerdo con Strandberg (2010), en esa tarea de informar las empresas empezaron a encontrarse con el problema de cómo medir las acciones de RSE y sus resultados, de forma que la información fuese coherente, completa y ordenada. Por tal motivo, surgen y cobran gran importancia varias normas y guías, entre las que se destacan el Pacto Mundial, el Global Reporting Initiative (GRI), SA 8000, AA 1000, la ISO 26000, AECA, los indicadores Ethos de RSE, entre otras. Sin embargo, debido a las características y los tipos de empresas existentes, los métodos y mecanismos que se han propuesto para registrar e implementar planes de sostenibilidad son variados, y como consecuencia sus resultados son diferentes. Además, muchas empresas solo ven a la RSE como una plataforma para entrar en un nuevo nicho de mercado y no tienen la intención de comprometerse verdaderamente con lo que divulgan, lo que les ha llevado a publicar informes de sostenibilidad sin relevancia ni contenido relevante.

En la tabla 5, se presenta el concepto de RSE para cada norma, así como los objetivos y función de las mismas. En lo que al concepto respecta, se encuentra que la ISO 26000 y la Norma de Aseguramiento AA 1000 definen la RSE a partir de una serie de características de comportamiento; mientras que la primera norma habla en términos generales y tipifica que dichas características de comportamiento se traducen en actividades que contribuyen a “minimizar sus impactos negativos de la actividad empresarial y maximizar los impactos

positivos en la sociedad”, la segunda enuncia tácitamente cuáles son estas características de comportamiento.

**Tabla N°5** *Conceptos y Objetivos de Estándares de RSE.*

TITULO	CONCEPTO DE RSE Y SOSTENIBILIDAD	OBJETIVO Y FUNCION
ISO 26000	“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” (ISO 26000:2010, p.4)	Objetivo: “proporcionar orientación a las organizaciones sobre responsabilidad social y puede utilizarse como parte de las actividades de la política pública”. función: "ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible" (ISO 26000:2010, p.1)
Norma de aseguramiento AA 1000	“la serie AA1000 define la “responsabilidad” como constituida por: -transparencia para rendir cuentas a las partes interesadas, -capacidad de respuesta para atender las preocupaciones de las partes interesadas y -cumplimiento para lograr los estándares con los cuales se compromete voluntariamente, y las normas y regulaciones que debe cumplir por razones legales” (accountability: 2003, p. 29)	Objetivo: “evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias.” (AA 1000:2003, p.5)  función: estándar para asegurar la calidad de los informes de sostenibilidad para el cumplimiento de la ley, los compromisos con la política establecida, la reputación y el manejo de riesgos, y la percepción que tenga la compañía sobre su deber ético y moral.
Cuadro central, indicadores sociales AECA (la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas)	“la responsabilidad social corporativa es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su compromiso social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa”. (aeca, 2003, p. 9)	Los objetivos generales de la comisión rsc de aeca, acordes con su misión y visión, son: a) desarrollo científico de la responsabilidad social corporativa. b) implantación generalizada de la rsc en las organizaciones. c) difusión de las técnicas de la dirección y gestión centradas en rsc. d) promoción de la colaboración entre personas, organizaciones e instituciones nacionales e internacionales dedicadas a la rsc. (aeca, 2003, p.1)

<p>Global Reporting Initiative (GRI)</p>	<p>No define un concepto de rse. su posición es desde la sostenibilidad: “la forma en la que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora o al deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global” (gri, s.f)</p>	<p>Las directrices establecen indicadores específicos categorizados en económicos, ambientales y sociales que ponen énfasis en la materialidad lo que implica reflejar los impactos significativos de la organización o aquellos que podrían ejercer una influencia sustancial en la toma de decisiones de los grupos de interés. (gri, s.f)</p>
<p>SGE 21: 2008</p>	<p>“la responsabilidad social es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos (superando el cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes) en el gobierno, gestión, estrategias, políticas y procedimientos de las organizaciones” (ingecal, 2011, p. 3)</p>	<p>se centra principalmente en el cumplimiento de la legislación y normativa, política de gestión ética y responsabilidad social, código de conducta, comité de gestión ética y responsabilidad social, diálogo con los grupos de evaluación, revisión por la dirección y mejora continua, informe de responsabilidad social y comunicación (ingecal, 2011)</p>
<p>Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial</p>	<p>La rse es definida por la relación que la empresa establece con todos sus públicos (<i>stakeholders</i>), a corto y a largo plazo. los públicos correspondientes, en contacto y afinidad con la empresa, comprenden innumerables organizaciones de interés civil social- ambiental, además de aquéllos usualmente reconocidos por los gestores –público interno, accionistas y consumidores/ clientes (ethos: 2005, p.9)</p>	<p>Los indicadores ethos permiten a las empresas evaluar el grado de desarrollo de las estrategias, políticas y prácticas en los ámbitos que involucran la responsabilidad social de una organización. estos indicadores abarcan la rse desde una perspectiva integral, que incluye las políticas y acciones e la empresa en siete dimensiones (ethos: 2005)</p>
<p>Norma SA 8000</p>	<p>“no es abarcativa de la totalidad de los aspectos del concepto de responsabilidad social, pero posee indudables ventajas para cualquier organización que desee comprometerse con los principios éticos y sociales que redundarán en ventajas de diversa índole inclusive y fundamentalmente económicas” (aguero, 2011)</p>	<p>Involucra activamente a la alta dirección e incluye los aspectos de la rse dentro de la política de empresa. es imprescindible contar previamente con un sistema de gestión, normalmente la ISO 9001, no contempla de forma sistemática la implicación y el trabajo conjunto con stakeholders externos (aguero, 2011)</p>

<p>Guía del Pacto Mundial</p>	<p>"no definen el concepto de rse; sin embargo consideran que: las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente que fomentan sociedades más prósperas" (pacto mundial, 2013).</p>	<p>integrar los cambios necesarios en las operaciones, de tal manera que el pacto mundial y sus principios sean parte de la gestión, la estrategia, la cultura y el día a día de la actividad empresarial, alrededor de 4 ejes temáticos: derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente y anticorrupción.</p>
-------------------------------	--	---

*Fuente:* Cardona Acevedo, Duque Orozco, y Rendón Acevedo(2018)

Por otro lado, el Comité Central de AECA define la sostenibilidad como un compromiso, otorgando al concepto no solo las características de una forma de comportamiento empresarial, sino también las características de los requisitos que se deben implementar. El GRI no va tan a fondo, y solo sugiere un comportamiento socialmente responsable como positivo en aras de la sostenibilidad; algo similar a la propuesta de la SA 8000, solo que esta última, más que la sostenibilidad, resalta el beneficio para la empresa a partir de una conducta socialmente responsable.

Por otra parte, el SGE 21 tiene un objetivo más de auditoría; es decir, de velar punto por punto por el aseguramiento de los requisitos establecidos, “se centra principalmente en el cumplimiento de la legislación normativa”; labor similar desempeñan los indicadores Ethos, aunque estos no evalúan el cumplimiento de unos parámetros legislativos, sino de gestión. Por su parte, la Norma SA 8000 requiere partir de un sistema de gestión, para desarrollar la labor evaluativa. Por último, el Pacto Mundial es una iniciativa de la ONU que busca promover la adopción de diez principios en la gestión organizacional y que a su vez se contribuya al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio; los principios giran alrededor de cuatro ejes: derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente y anticorrupción.

## **6.2 Tipología, descripción, dimensiones y relaciones con otras normas de RSE.**

Desde otras perspectivas y al realizar un análisis sobre tipologías, descripción, dimensiones y relaciones de las normas con otras de su misma naturaleza (Tabla 5), se puede evidenciar que desde la ISO 26000, es una guía no certificable ni regulatoria, que busca ser referente para las empresas en las siete dimensiones expuestas, y que se constituye como el producto final de la construcción de una guía sobre sostenibilidad y RSE.

**Tabla N° 5** Tipología, descripción, dimensiones y relaciones con otras normas.

TÍTULO	TIPOLOGÍA	DESCRIPCIÓN	DIMENSIONES	RELACIONES CON OTRAS NORMAS
ISO 26000	Es una guía. No es certificatoria ni regulatoria.	“proporciona una guía a las organizaciones sobre los principios, temas centrales relacionados con la responsabilidad social, y los métodos para implementar los principios de responsabilidad social en las actividades diarias en una organización, incluyendo aquellas actividades de involucramiento de stakeholders”. (iso/wd 26000,2006 p.8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>“1. medio ambiente</li> <li>2. derechos humanos</li> <li>3. prácticas laborales</li> <li>4. gobierno organizacional</li> <li>5.prácticas de negocio justo / reglas de mercado</li> <li>6.participación de la comunidad</li> <li>7. consumidores / responsabilidad del producto”</li> </ul>	“la iso 26000 es la culminación del proceso para el desarrollo de la primera guía consensuada sobre la responsabilidad social, establecida por la organización internacional para la estandarización (iso)”
Norma de aseguramiento AA 10	es una norma no certificable auditable	“es un estándar de aplicación general para evaluar atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y e sus principales procesos, sistemas y competencias. asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento” (accountability: 2003, p. 4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. resultado organizacional</li> <li>2. partes interesadas</li> <li>3. políticas y metas establecidas</li> <li>4.aseguramiento público”</li> </ul>	“compatible con las demás normas, especialmente con la isae 3000 -más centrada en los requisitos y los contenidos o campos a los que debe darse respuesta
Cuadro central, indicadores sociales AECA (la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas)	Es un marco conceptual que ayuda a entender la responsabilidad social empresarial fundamentalmente para pymes. no certificable	funciona para la creación de los informes sobre rsc de las mypimes y preparación de los indicadores detallados (aeca, 2003)	indicadores empleados, clientes y accionistas	se relaciona desde las dimensiones de los agentes partícipes con las distintas normas analizadas, pensándolas desde las particularidades de la pymes

<p>Global Reporting Initiative (GRI)</p>	<p>Guía. No auditable ni certificable.</p>	<p>La GRI ha elaborado un marco que aporta directrices sobre la elaboración de memorias de RSE, incluyendo los impactos económicos, sociales y ambientales de una empresa. (strandberg, 2010: 15)</p>	<p>Las directrices de la gri se refieren a cuatro principios respecto al contenido de las memorias: materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad y exhaustividad.</p>	<p>La gri puede combinarse con otras normas y matrices, tales como el pacto mundial y la aa1000.</p>
<p>SGE 21: 2008</p>	<p>norma auditable y certificable por forética*</p>	<p>“permite establecer un sistema de gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones. debe ser contemplado como una parte del sistema de gestión de la organización y por tanto, compatible e integrable con los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, o innovación, entre otros” (forética: 2008, p. 5)</p>	<p>Alta dirección, clientes, proveedores, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia.</p>	<p>global compact (pacto mundial). Responsabilidad social europea (csr europe). Iso 9001: 2000 (gestión de alta calidad). Iso 14001: 2004 (medio ambiente). ISO 19011: 2002 (auditoría de calidad). Libro verde de la comisión europea (2001). QHSAS 18001:1999. Social accountability 8000 standard.</p>
<p>Norma SA 8000</p>	<p>es una norma auditable certificable por sai (<i>social accountability international</i>)</p>	<p>“esta norma especifica los requisitos de responsabilidad social que permiten a una compañía: a) desarrollar, mantener y aplicar sus principios y sus procedimientos. b) demostrar a las partes interesadas que sus principios, procedimientos y prácticas están en conformidad con los requerimientos impuestos por esta norma. (social accountability international: 2001, p. 3)</p>	<p>Trabajo infantil, trabajos forzados, salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración, sistemas de gestión.</p>	<p>Declaración universal de los derechos humanos.  Convenciones y recomendaciones de la OIT sobre las relaciones laborales y la seguridad en el trabajo.</p>

<p>Guía del Pacto Mundial</p>	<p>es una guía no certificable.</p>	<p>“el pacto mundial busca facilitar un marco de trabajo contextual para fomentar y difundir la innovación, las soluciones creativas t las mejores prácticas entre los participantes. no sustituye a organismos regulatorios ni de otro tipo. (pacto global: 2004, p. 5-6)</p>	<p>"1.derechos humanos 2.ámbito laboral 3.medio ambiente 4.anticorrupción"</p>	<p>puede relacionarse con cualquier otra norma, al identificarse en aspectos esenciales las dimensiones propias de su alcance</p>
-------------------------------	-------------------------------------	--	--	---

**Fuente:** Cardona Acevedo, Duque Orozco, y Rendón Acevedo (2018)

En cuanto a AA 1000, es un estándar no certificable pero auditable. Además, busca establecerse como un referente para comprobar los avances de la empresa en RSE. Las dimensiones que cubre son resultados organizacionales, grupos de interés, políticas y metas establecidas, y Aseguramiento público; en cuanto a su relación con otras normas, es de naturaleza complementaria. Por otra parte, la AECA se presenta como un marco conceptual enfocado a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), se utiliza para generar informes y medirlos en términos de indicadores, empleados, clientes y accionistas. Por otro lado, la GRI no constituye un estándar auditable o certificable, de tal forma que se describe como un informe de análisis de impacto en temas de responsabilidad social corporativa, y se mide de acuerdo con los cuatro criterios de importancia, participación de los grupos de interés, antecedentes de sustentabilidad e integralidad; es fundamentalmente un complemento de AA1000 y el Pacto Mundial.

Por otro lado, la SGE 21 constituye el estándar auditable y certificable de FORÉTICA, que se utiliza para establecer un sistema de gestión ético y consistente que cumple con la sostenibilidad, maneja dimensiones similares a la AECA y es compatible con múltiples estándares de gestión. Al mismo tiempo, los indicadores Ethos no son auditables, se describen como puntos de evaluación desde diferentes perspectivas, que van desde los valores, la transparencia y la gobernanza, hasta el gobierno y la sociedad. Son directrices relacionadas con el Pacto Mundial, GRI, SA 8000 y AA 1000. Seguidamente, se encuentra la norma SA 8000 que es de carácter auditable y certificable por la Social Accountability International (SAI), esta norma establece estándares para lograr lugares de trabajo decentes aplicable a todos los sectores.

Finalmente, Strandberg (2010) plantea que pese a que existen muchas normas diferentes, un conocimiento más amplio y mejor fundamentado sobre ellas puede significar una gran ventaja competitiva para las empresas, ya que todas constituyen una regla la cual deben seguir o ajustar las conductas, tareas y actividades de las empresas. De igual manera, manifiesta que la principal desventaja de estas normas es que al ser tan numerosas, los empresarios y grupos de interés no podrán distinguirlas entre sí, por lo que su relevancia puede verse reducida. Sin embargo, Strandberg (2010) resalta que la verdadera importancia de planear, implementar, medir y publicar los resultados concernientes a la sostenibilidad por parte de una empresa, va más allá que cumplir con determinado requisito o pasar a formar parte del creciente grupo de empresas con informes y memorias de sostenibilidad, es establecer una comunicación transparente y fidedigna con los *stakeholders*, pues ellos son quienes aprueban o no el desempeño social de la organización.

### **6.3 Informes de Sostenibilidad**

Es una herramienta que permite a las empresas medir, reportar, presentar cuentas, verificación y análisis para mejorar el nivel de compromiso e implementación estrategia corporativa basada en los principios del desarrollo sostenible, este informe es de carácter voluntario y generalmente se elabora con información correspondiente a un año calendario. Así mismo, este documento debe entregar una visión equilibrada y razonable del desempeño económico, ambiental y social de una empresa, reportando tanto los aspectos positivos, como los negativos. Esto hace que el informe sea más transparente y creíble para sus grupos de interés. Por lo tanto, para asegurar la calidad de los informes, la guía GRI del *Global Reporting Initiative* establece un conjunto de principios de contenido y calidad.

#### **6.3.1 Contenidos básicos del informe**

Una vez analizados los estándares de contenido y calidad que debe cumplir un Informe de Sostenibilidad, se pueden determinar los contenidos básicos que se quieren reportar, los que responden a tres tipos de información.

##### **a) Estrategia y Perfil**

Información de la visión estratégica de alto nivel de la empresa respecto a la sostenibilidad, a fin de proporcionar el contexto general para entender el DSE.

- Estrategia.
- Perfil de la Empresa.
- Gobierno Corporativo.

#### **b) Enfoque de la Dirección**

Metodología para abordar los aspectos más importantes del desarrollo sostenible, proporcionando el contexto para la comprensión de la sostenibilidad empresarial.

- Gestión en términos de estructura organizacional para la toma de decisiones.
- Sistemas de gestión que permiten controlar tales decisiones.

#### **c) Indicadores de Desempeño**

Información específica del desempeño sostenible de una empresa. Permite comparar con respecto a otras empresas o entre distintos períodos el desempeño ambiental, económico y social.

- Flujos de capital entre los distintos periodos y sectores.
- Principales impactos económicos sobre la sociedad.
- Flujos de entrada (materiales, energía, agua) y de salida (emisiones, vertidos, residuos).
- Protección de la diversidad y cumplimiento legal ambiental, entre otros.

## **7. CONTEXTO DE SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA.**

Para analizar el contexto actual de sostenibilidad en el sector de vigilancia y seguridad privada se tiene en cuenta el análisis de las políticas, guías o planes de RSE de las cuatro (4) empresas más representativas del medio G4S, Fortox, Prosegur y Atlas, así como un breve contexto sobre estrategias de sostenibilidad a nivel nacional.

### **7.1 G4S Colombia**

Empresa Internacional que inició operaciones en Colombia el 19 de agosto de 2004. La empresa en su página web se reconoce explícitamente como un líder mundial en soluciones de seguridad, especializada en *outsourcing* de procesos en sectores donde el riesgo es una amenaza estratégica. Así mismo, G4S Colombia considera que su política de ética empresarial constituye la base de la cultura de sostenibilidad, reflejada en el modelo de negocio de la empresa y sus áreas de operación. En relación con su comunicación, el documento sobre la política de ética empresarial, que consta de 13 páginas y pertenece al área de Recursos Humanos, es distribuido entre los altos directivos y ejecutivos. Los trabajadores por su parte cuentan con una línea y servicio Web Global para denunciar si consideran que una acción no se ajusta a los parámetros de la política de ética empresarial que procesa G4S. Por lo tanto, los valores que promueve la empresa son integridad y respeto, seguridad y excelencia en el servicio e innovación y trabajo en equipo (G4S, 2021).

El documento cuenta con 6 apartados que guían sobre:

1. Prácticas estándar de negocio: soborno y corrupción, contribuciones políticas, trato a clientes y proveedores, competencia e impuestos.
2. Enfoque de gobierno corporativo: cumplimiento de la ley, estándares y registros contables, reportes externos y políticas y procedimientos.
3. Compromiso con los trabajadores: regulación, derechos fundamentales en el trabajo, acoso, igualdad y oportunidades, salud y seguridad, empleabilidad, reclutamiento y selección.

4. Enfoque en ser buenos ciudadanos corporativos: derechos humanos, medio ambiente y comunidades locales.
5. Deberes de los trabajadores con G4S: información confidencial, conflicto de intereses y redes sociales.
6. Implementación: quejas del personal, canales confidenciales de reporte y sugerencias, monitoreo de cumplimiento y aplicabilidad de la política (G4S, 2021, pág. 4)

De igual manera, el Código de Buen Gobierno Corporativo reconoce que al consejo rector le corresponde la función en el ámbito de la sostenibilidad, de impulsar “iniciativas y estrategias encaminadas a disminuir los efectos de la exclusión financiera, en el ámbito local, así mismo, garantizar el compromiso interno de la empresa con la sociedad, a través del desempeño social y medioambiental y externo con la acción social” (G4S, 2021, pág. 11). Teniendo en cuenta lo anterior, especialmente en el ámbito de la acción social, G4S se caracteriza por su enfoque en ayudar a los deportistas a participar en los Juegos Olímpicos del 2016, como es el caso de Mariana Pajón. Del mismo modo, contribuye a través de la Fundación Juan Felipe Escobar Gómez en Cartagena para salvar a los menores de 12 meses que no pueden costear la familia Niños enfermos. En cuanto a beneficios laborales, G4S cuenta con programas de reconocimiento en salud, vivienda, entretenimiento, educación y desempeño (Miranda, 2015).

G4S incorporó la sostenibilidad con su Sistema Integrado de Gestión (SIG) y por consiguiente a todos los procesos de la organización teniendo en cuenta el modelo de sostenibilidad en tres impactos (social, medio ambiental y financiero), lo que lo llevó a realizar cambios significativos a nivel de dirección estratégica para lograr la certificación en los estándares. Se destaca que la empresa define las políticas que guían las directrices y lineamientos corporativos, en varias de ellas incluye aspectos de sostenibilidad, demostrando su compromiso social; entre las más relevantes G4S considera las incluidas en la figura 11.

## **7.2 Fortox Security Group**

La marca se ha consolidado después de la unión en el 2010 de Internacional de Seguridad y Grancolombiana de Seguridad, ya con más de 43 años de experiencia en el país y con la consolidación como marca, Fortox cuenta alrededor de más de 60 sucursales a nivel nacional.

**Figura N° 11** Sostenibilidad en el SIG (Sistema Integrado de Gestión) de G4S Colombia



*Fuente:* Boletín de RSE y Sostenibilidad G4S Colombia 2018-2019

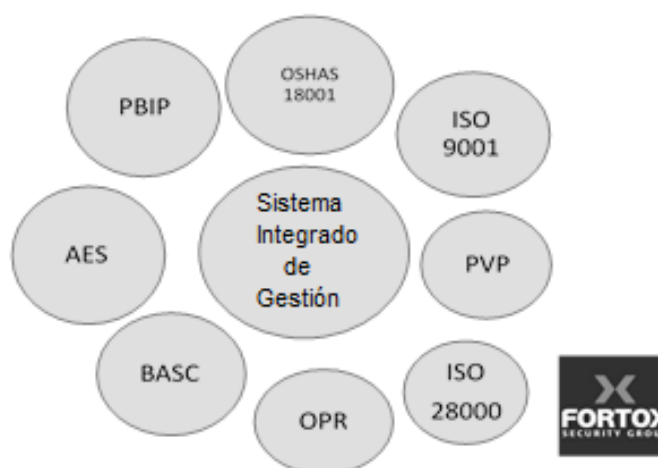
**Figura N° 12** La sostenibilidad en las políticas de G4S Colombia.



*Fuente:* Boletín de RSE y Sostenibilidad G4S Colombia 2018-2019

De igual forma, Fortox cuenta con certificación en varios componentes de respaldo del Sistema de Gestión y Calidad (SIG). De tal forma, que en los componentes del Sistema Integral de Gestión, está incluida la sigla OPR, que hace alusión a Organización de Protección Reconocida. Del mismo modo, el PBIP significa Código Internacional para la Protección de los Buques y de las Instalaciones Portuarias, a lo que se refiere a la cooperación internacional para garantizar la protección marítima, tomando las medidas preventivas contra cualquier acción adversa en contra de los buques mercantes que llegan a todos los puertos del mundo. Seguidamente, está el PVP, que hace referencia al Programa de Verificación de Proveedores, el cual se encarga de garantizar que los alimentos producidos y exportados cumplan los estándares de protección de salud pública. Finalmente, la AES (Asociación de Empresas Seguras) tiene el objetivo de contribuir a mejorar los niveles de seguridad, gestión, productividad y desempeño de las empresas del sector productivo.

**Figura N° 13** Certificaciones de Respaldo al SIG (Sistema Integrado de Gestión) de Fortox



*Fuente:* Informe de Sostenibilidad Fortox 2018.

En relación con el tema de RSE, la empresa sometió el Informe de Sostenibilidad 2018 a la revisión y posterior verificación del ICONTEC, demostrando que estratégicamente realiza una migración del modelo GRI V4, que es una Norma Técnica de Prevención sobre Responsabilidad Social de las Empresas (Bestratén, 2014), a los estándares GRI correlacionado con los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas. Es así que, sus acciones se desarrollan bajo cinco principios: calidad, productividad, impacto social, trabajo en equipo y desarrollo humano y

políticas corporativas para accionistas, clientes, estado, derechos humanos, comunidad y seguridad.

En el análisis de temas esenciales para la Gestión de sostenibilidad, Fortox evalúa 15 asuntos o factores que considera relevantes de acuerdo con sus efectos sociales, ambientales y financieros.

**Figura N° 14** Asuntos o factores de análisis en Fortox para la gestión de Sostenibilidad.



**Fuente:** Informe de Sostenibilidad Fortox 2018.

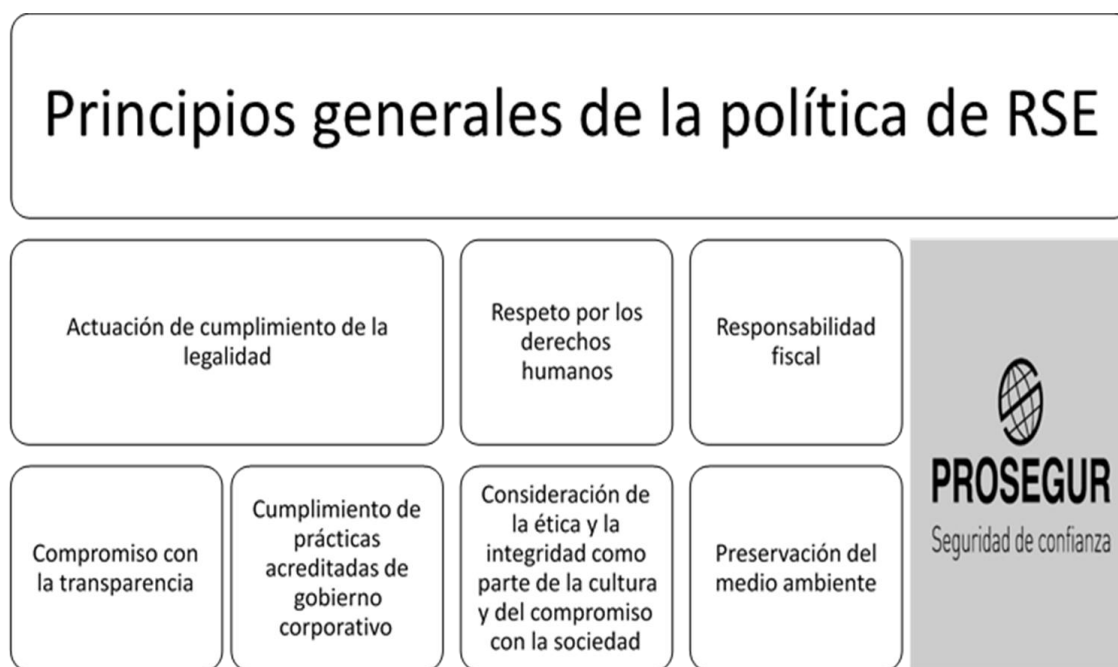
Finalmente, debido a su política de ahorro en energía, agua y combustible, llevo a la empresa realizar en el 2016 una donación de 3.039 kilos de reciclaje apoyando a la Fundación que atiende pacientes con VIH-SIDA, logrando integrar dos acciones que contribuyen eficientemente a los objetivos de Sostenibilidad.

### 7.3 Prosegur

Prosegur nace en 1976 en España y 19 años después en 1995 inicia actividades en Latinoamérica. Cuenta en Colombia con cuatro certificaciones de las cuales dos son en ISO9001 para los procesos de sistemas electrónicos y vigilancia y seguridad, una en BASC, así como en OHSAS 18001 y NORSOK S-006:2003.

Su política de sostenibilidad edición 01 de 2016 se centra en los principios generales de: actuación de cumplimiento de la legalidad, compromiso con la transparencia, cumplimiento de prácticas acreditadas de gobierno corporativo, consideración de la ética y la integridad como parte de la cultura y del compromiso con la sociedad, respeto por los derechos humanos, preservación del medio ambiente, responsabilidad fiscal y compromisos en relación con los principales grupos de interés (Prosegur, 2016).

**Figura N° 15** Principios generales de la política de Sostenibilidad de Prosegur



**Fuente:** Política de Responsabilidad Corporativa Prosegur, 2016

La empresa cuenta con la Fundación Prosegur que tiene la función de canalizar la acción social y cultural de Prosegur, con el objetivo de ayudar a construir una sociedad más solidaria. Sus proyectos se centran en la educación, la integración social y laboral de las personas con discapacidad y promover el voluntariado corporativo.

Así mismo, los valores que promueve PROSEGUR dentro del Código Ético de Conducta son pro actividad, creación de valor, orientación al cliente, transparencia, excelencia, liderazgo, trabajo en equipo, marca, así mismo presenta cuatro principios generales: cumplimiento de la legalidad, respeto por los derechos humanos, igualdad y respeto entre los empleados, lucha

contra el soborno y la corrupción, preservación del medio ambiente y compromiso con la sociedad (Prosegur, 2016).

#### **7.4 Grupo Atlas de Seguridad Integral**

Es fundada en 1974 por un grupo de oficiales retirado de las Fuerzas Armadas de Colombia y empresarios del Valle del Cauca bajo el nombre de vigilancia Atlas Limitada. Cuenta con presencia operativa en más de 185 municipios a nivel nacional y su sede principal se encuentra en la ciudad de Santiago de Cali.

A parte de las certificaciones ISO 9001, BASC, ISO18001 Sistema de Gestión, Seguridad y Salud Ocupacional, certificación SENA en Competencias Laborales, ISO 28000, ISO 14001 y OPR Organización de Protección Reconocida, la empresa Seguridad Atlas recibe varios reconocimientos que la acreditan como comprometida con un modelo de sostenibilidad, entre ellas se tienen:

- Certificado de 2do. Mejor lugar para trabajar en Colombia por la firma internacional Great Place To Work (2011).
- Premio Orden al Mérito en la categoría de “Mejores Prácticas en Gestión Humana” otorgado por la Asociación de Gestión Humana, ACRIP (2011).
- Certificado de 3er. Mejor lugar para trabajar en América Latina por la firma internacional Great Place To Work (2012).
- Premio “Oscar Alvear Urrutia” Mejores Prácticas de Gestión Humana por FIDAGH (Federación Iberoamericana de Asociaciones de Gestión Humana) (2013)..
- Certificado de Responsabilidad Social por parte de Fenalco Solidario (2015).

El modelo de sostenibilidad es constituido como un principio y valor corporativo en conjunto con la integridad, profesionalismo, innovación y pasión por el servicio. Además, la empresa cuenta con la línea ética de Atlas donde tanto empleados como terceros tienen la opción de reportar, denunciar y/o consultar casos relacionados con corrupción al Código de Ética como son la competencia desleal, los conflictos de intereses, reportes fraudulentos, apropiación indebida de activos, participación en grupos al margen de la ley y sabotaje a la operación y/o sistemas de

información. Por otro lado, la empresa Atlas cuenta con un programa de bienestar y planes de beneficios, cuyo objetivo, es desarrollar acciones encaminados a mejorar las condiciones sociales y culturales del personal Atlas, del mismo modo, que fortalezcan su sentido de pertenencia, honestidad con el cliente, gusto por su trabajo y un adecuado clima organizacional.

**Figura N° 16** Factores de análisis de la sostenibilidad en Atlas



*Fuente:* Informe de Sostenibilidad y RSE 2018 (Atlas Seguridad, 2019, p.56)

Para el análisis de sostenibilidad se tiene en cuenta la valoración de nueve factores que se identifican en la figura 16 como importantes por su impacto económico, ambiental y social.

### **7.5 Estrategias de Sostenibilidad en empresas de vigilancia y seguridad privada a nivel nacional.**

Finalmente, se destaca además que a nivel nacional se encuentra como estrategias de sostenibilidad para las empresas de vigilancia y seguridad privada la inclusión de personal discapacitado para la vigilancia en centros comerciales. Es así, que el modelo de sostenibilidad implementado con gran éxito por Securitas logró mejorar la calidad de vida de las personas con algún tipo de discapacidad y al mismo tiempo la de sus familias. Este programa de inclusión, aceptado por los centros comerciales mejora las “condiciones de vida a nivel profesional, personal y familiar, el compromiso resulta muy elevado, difícilmente equiparable, en la medida en que desarrolla un sentido de pertenencia” (Peñaranda, 2018).

## 8. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

### 8.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Para el análisis del entorno se usó la metodología de las 5 fuerzas de Porter, lo cual fue fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria. Ya que esta es una herramienta la cual nos permite analizar la competencia de la organización en el sector que se desempeña; cada una de las fuerzas determina el poder competitivo de la empresa en diferentes áreas como son: poder de negociación del cliente, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación del proveedor, rivalidad entre los competidores existentes y amenaza de productos (Publishing, 2016).

En la figura 17 se pueden observar las 5 fuerzas que se analizarán a continuación (Harvard Business Review, 2014).

Figura N° 17 Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: (Harvard Business Review, 2014)

#### 8.1.1 El poder de negociación de los proveedores

Este elemento está relacionado con el poder que tienen los proveedores de un sector para modificar sus precios o la calidad de sus bienes o servicios, sin perder clientes. Este poder de negociación puede estar determinado por varios factores como el volumen de proveedores

existentes, la diferenciación del proveedor o la especialización de la mano de obra (Hellriegel, 2009).

En el caso de sector de la empresa de Seguridad Monserrate Ltda., entre los principales bienes y servicios necesarios para la operación se encuentran los proveedores de armas, fabricantes de placas para chalecos antibalas, uniformes para los guardias, cámaras de vigilancia y circuito cerrado, entre otros. En general, el poder de negociación de los proveedores es alto debido que en esta industria hay pocas empresas proveedoras de materiales, insumos y servicios. Es el caso del aprovisionamiento de equipos de vigilancia de última generación que son importados o la capacitación en temas especializados de seguridad que solamente puede ser realizada por un reducido número de proveedores que cuentan con la licencia correspondiente. Por lo tanto, el costo de cambio de proveedores es alto debido a que el servicio o bien no puede ser reemplazado fácilmente.

Finalmente, cabe destacar que el único ente autorizado para la comercialización de armamento y municiones es la Industria Militar de Colombia (INDUMIL), así que toda compañía que necesita armamento para la prestación de sus servicios de seguridad y vigilancia privada, deben primero realizar la solicitud ante la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada y como se está estipulado en la Ley 1119 de 200657, esta puede autorizar o no el número armas y municiones dependiendo la relación que haya entre el número de guardas de la compañía y el número de armamento necesario.

### ***8.1.2 El poder de negociación de los clientes***

Los clientes de un sector estarán siempre interesados en pagar menos y obtener mayores beneficios y para lograrlo desarrollan instancias que les permite crear mayor rivalidad entre la competencia y presionar por un mejor precio o beneficios que antes no tenían. Dentro de las instancias, se puede considerar la posición del cliente cuando su rentabilidad es baja y la toma de decisión final para realizar una compra, considerará varios factores previos por lo que completarla será más complicado, así también cuando el costo de cambiar de proveedor es bajo para el cliente; así que, la decisión de cambiar a otro proveedor le será muy fácil por lo que el compromiso con uno solo es mínimo (Porter, 2008).

De igual forma, los servicios de seguridad privada se consideran un servicio de alto costo en el mercado porque no pueden ser adquiridos por las empresas que están empezando, ya que, las ganancias en esta etapa no les permiten soportar este tipo de gasto. Es por esto, que el número de clientes existentes en el mercado se limita a las grandes y medianas empresas capaces de contratar este servicio. Otros clientes como conjuntos habitacionales y viviendas también forman otro segmento al que Seguridad Monserrate.Ltda. , presta su servicio, cabe mencionar que cada uno de ellos tienen necesidades y requerimientos diferentes. En otros casos las empresas de seguridad deben entrar a concursos con otras empresas para que el cliente determine cual se ajusta mejor a sus necesidades. Mientras que en otros casos la contratación del servicio es directa y rápidamente con una empresa, puede ser debido al conocimiento que tiene sobre la misma o la trayectoria.

### ***8.1.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos***

Los productos o servicios sustitutos son aquellos que satisfacen las necesidades básicas del cliente de una manera diferente, se considera una amenaza ya que su existencia disminuye la rentabilidad de una empresa, especialmente si el sustituto ofrece una relación atractiva entre el precio y el beneficio, o si el costo de cambiarse al sustituto es bajo (Porter, 2008). Actualmente, no se han determinado los productos y / o servicios que reemplazan aún guarda de seguridad. Sin embargo, los avances tecnológicos en seguridad, tiende a dejar de ser un elemento complementario a considerarse el servicio principal manteniendo al elemento humano como complementario, por lo cual se considera una amenaza de sustituto. De igual forma, existen servicios sustitutos parciales que amenazan la compra de la contratación del servicio completo, dentro de estos sustitutos parciales se encuentran las alarmas, las cámaras de seguridad y adicionalmente se puede considerar la seguridad pública que da la Policía Nacional. Si bien lo anterior no sustituye todo lo que implica brindar el servicio de un guardia capacitado, si se puede crear la sensación de seguridad para los bienes de la empresa o casa, y así el cliente sentirá que la necesidad básica de seguridad está siendo cubierta.

### ***8.1.4 Amenaza de nuevos competidores***

La entrada de nuevos competidores en un sector se considera una amenaza debido a que el impacto de esta nueva entrada genera disminución de la rentabilidad de las empresas existentes

ya que la cuota de mercado deberá ser distribuida entre más competidores, por lo que mantener los ingresos o mejorarlos costará más a la empresa ya que tendrá que incurrir en costos de publicidad, mejoramiento de infraestructuras, etc. El nivel de la amenaza de nuevos competidores dependerá de las barreras de entrada que existan en la industria, la economía de escala que tengan las empresas ya operativas del sector o también el costo que implica el marketing para dar a conocer una nueva marca en el mercado (Harvard Business Review, 2014).

Dentro del sector de seguridad privada existen varias barreras de entrada para los nuevos competidores, ya que una empresa de seguridad requiere de varios permisos por parte del Ministerio del Interior para su funcionamiento y para la adquisición y utilización de armas de fuego e insumo de seguridad, lo que demuestra la alta inversión que se debe realizar, debido a que es necesario contar con instalaciones, equipo y personal adecuados especializada en seguridad. Por lo cual, esto representa una barrera para entrada de nuevos competidores al sector.

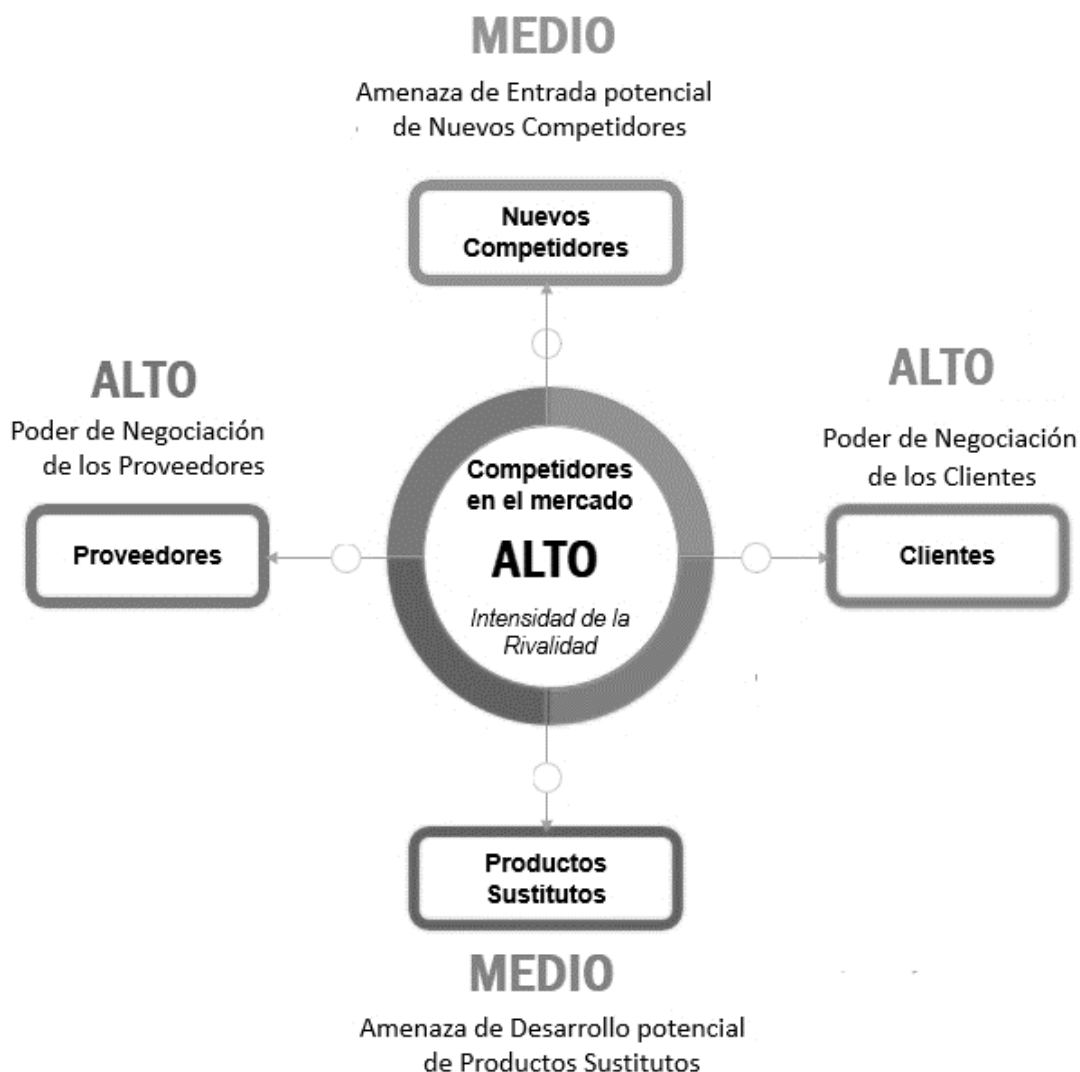
#### ***8.1.5 Rivalidad entre competidores***

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales (David, 2013). En este caso la competencia entre competidores es feroz debido principalmente al crecimiento constante del mercado, una barrera baja de entrada, los altos costos fijos, la regulación mínima de precios y la poca diferenciación en los servicios, circunstancias que hacen de la seguridad privada en Bogotá un mercado de altísima competencia. En los últimos años, el concepto de empresas de vigilancia y seguridad privada ha cambiado. Ya no solo pone a una persona fuera de la empresa o del hogar, hoy el concepto se percibe de otra manera, las empresas de seguridad contratan personal capacitado en atención al cliente, experiencia en cuidar bienes y patrimonios y que pueda sugerir mejoras para la empresa, logrando de esta manera cambios en los procesos de seguridad para ofrecer información confiable a los clientes.

Finalmente, otro de los aspectos a resaltar es la presencia de empresas formales e informales en el sector, lo cual genera una alta competencia debido a que el producto o servicio es similar lo que conlleva a que las empresas del sector busquen diferenciarse a través de los servicios ofrecidos como es el mix de los servicios de seguridad privada (Guarda y tecnología). Por lo

tanto, la rivalidad del sector se considera alta ya que es difícil aumentar la cuota del mercado y se deben generar estrategias de crecimiento para incrementar la rentabilidad sin afectar la calidad de los servicios.

**Figura N° 18** *Análisis de las 5 Fuerzas de Porter*



**Fuente:** *Elaboración Propia*

En conclusión, se puede observar que se debe estar muy atento ante los nuevos competidores, ya que, a pesar de existir varias barreras de entrada al mercado se siguen constituyendo empresas de seguridad privada. Del mismo modo, estar atento con estrategias innovadoras que le permita mantener controlada la alta influencia de negociación de los proveedores, los clientes y los competidores actuales.

## 8.2 Diagnóstico Metodología RISE de la empresa.

### 8.2.1 Identificación de la empresa objeto de estudio

Tabla N° 6 Identificación de la Empresa Objeto de Estudio

RUTA PARA LA INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE)				
© FICHA - INFORMACIÓN Y PERFIL EMPRESARIAL				
VERSION 5: JUNIO 16.2020				
Herramienta para el análisis situacional preliminar de la empresa.				
Datos básicos de la empresa				
IDENTIFICACIÓN				
Detalle informativo de la empresa				
Nombre empresa :	Seguridad Monserrate Ltda			
Nombre comercial reconocido	Seguridad Monserrate Ltda			
Fecha de creación :	27/04/1989			
Nit :	800.062.361-1			
Código CIU :	8010			
Actividad principal :	ACTIVIDADES DE SEGURIDAD PRIVADA			
Empresa familiar (Si / No) (51% o mas de propiedad de una o varias familias reconocidas; y los miembros de la familia trabajan en ella)	SI 100%			
Nombre Representante legal	JOSE ROBERTO CIFUENTES ESPINOSA			
Nombre Contacto:	ALEJANDRA FORERO			
Datos Contacto (correo, celular)	3012797811			
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	567			
Número de Trabajadores por áreas .	Comercial	Administrativo	Misional	otra área
	2	12	553	
Dirección y Ciudad :	CRA 49 C NO 91-47			
Teléfonos, fijo y movil	7026710-3012797811			
Página Web :	<a href="http://WWW.SEGURIDADMONSERRATE.COM.CO">WWW.SEGURIDADMONSERRATE.COM.CO</a>			
Marcar con un x la cobertura mercado atendido			<b>X</b>	
	Local	Regional	Nacional	Internacional
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	VIGILANCIA FIJA-MOVIL, ESCOLTA MERCANCIA Y PERSONAS, SEGURIDAD ELECTRONICA			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios				

Fuente: Elaboración Propia

### 8.2.2 Breve Análisis Financiero

Luego de analizada la información presentada podemos observar que el retorno del activo tiene una tendencia creciente al año 2020 con un 35,1 % anual, lo cual puede ser producto de las inversiones en propiedad y equipo que viene realizando la empresa seguridad Monserrate Ltda.

El margen operacional en promedio es de 21,35% anual, lo cual es lo suficientemente bueno pues simboliza una rentabilidad alta, sabiendo que es lo que queda después de asumir tanto los gastos como costos operacionales.

**Tabla N° 7 Análisis financiero de la empresa seguridad Monserrate Ltda.**

HERRAMIENTA PARA LA CAPTURA Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA.									
EMPRESA: Seguridad Monserrate Ltda.					PERFIL FINANCIERO				
NIT: 800.062.361-1									
Estados financieros cortados a 31 Dic. (En miles o Millones de COP. MARCAR EN ROJO CUAL)	2017	2018	2019	2020	INDICADORES	2017	2018	2019	2020
INFORMACION INICIAL (INGRESE EN ESTOS ESPACIOS LOS DATOS SOLICITADOS)					CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
TOTAL ACTIVOS	6255	6174	6981	8241	RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	22,29	21,96	32,00	35,01
PATRIMONIO	3219	3278	3863	4424	RETORNO SOBRE EL CAPITAL (RSC) (ROE- RETURN ON EQUITY)	5,53	2,99	8,41	12,66
INGRESOS OPERACIONALES	6307	6437	10630	13514	MARGEN NETO	2,82	1,52	3,06	4,14
UTILIDAD BRUTA	776	375	706	909	MARGEN BRUTO	12,30	5,83	6,64	6,73
UTILIDAD OPERACIONAL	1394	1356	2234	2885	MARGEN OPERACIONAL	22,10	21,07	21,02	21,35
GANANCIAS Y PERDIDAS	178	98	325	560	MARGEN EBITDA	12,84	6,62	7,42	7,61

**Fuente:** Elaboración propia del RISE (Ramírez y Pérez, 2019)

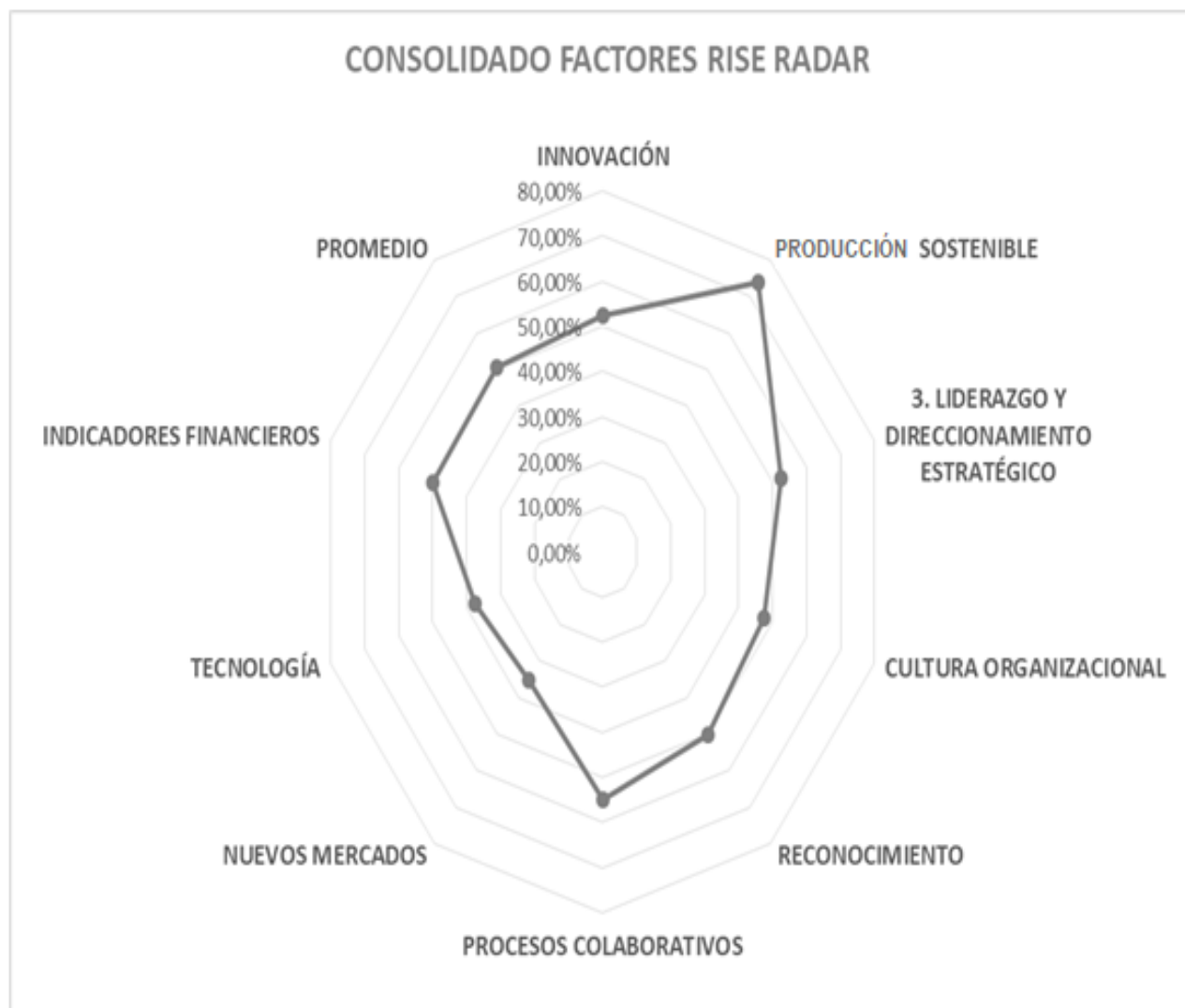
El EBITA es un indicador muy importante porque nos permite ver tanto la rentabilidad como la liquidez de la empresa. Se puede apreciar que este margen está recuperándose con respecto a años anteriores, con un promedio anual de rentabilidad de 7,61%, lo que indica tomar decisiones de corto y largo plazo para las obligaciones adquiridas e inversiones de corto o largo plazo.

**8.2.2 Resultado específico por Factores y Dimensiones, Análisis del RISE.**

La aplicación del modelo RISE en la empresa Seguridad Monserrate Ltda. se llevó a cabo a través de los lineamientos establecidos en el Modelo RISE- Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial. Se partió de socializar la pertinencia y los beneficios del modelo como herramienta para correlacionar los diferentes factores del modelo con la compañía, permitiendo determinar el impacto del modelo en la organización en cuanto a decisiones que impulsen el desarrollo, posicionamiento y sostenibilidad de la unidad de negocio.

A continuación, se presenta los resultados consolidados de los nueve factores del modelo,

**Figura N° 19 Informe consolidado de factores RISE**



*Fuente:* Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Urbe et al., (2019)

Los promedios obtenidos transversalmente en las dimensiones económica (60%), gerencial (60%), ambiental (50%) y social (30%) nos dejan ver una oportunidad de mejora, ya que indican que por el nivel obtenido la organización debe involucrarse más en procesos relacionados a los factores evaluados. Es por ello por lo que el objeto del análisis se realiza considerando el nivel de la medición de las dimensiones por cada factor, identificando los riesgos y amenazas.

A pesar de los resultados obtenidos por la compañía en algunas dimensiones están por encima del 60%, aún se encuentran diferentes retos por asumir por parte de esta, dentro de los riesgos que se diagnosticaron con base al modelo RISE, se encuentran:

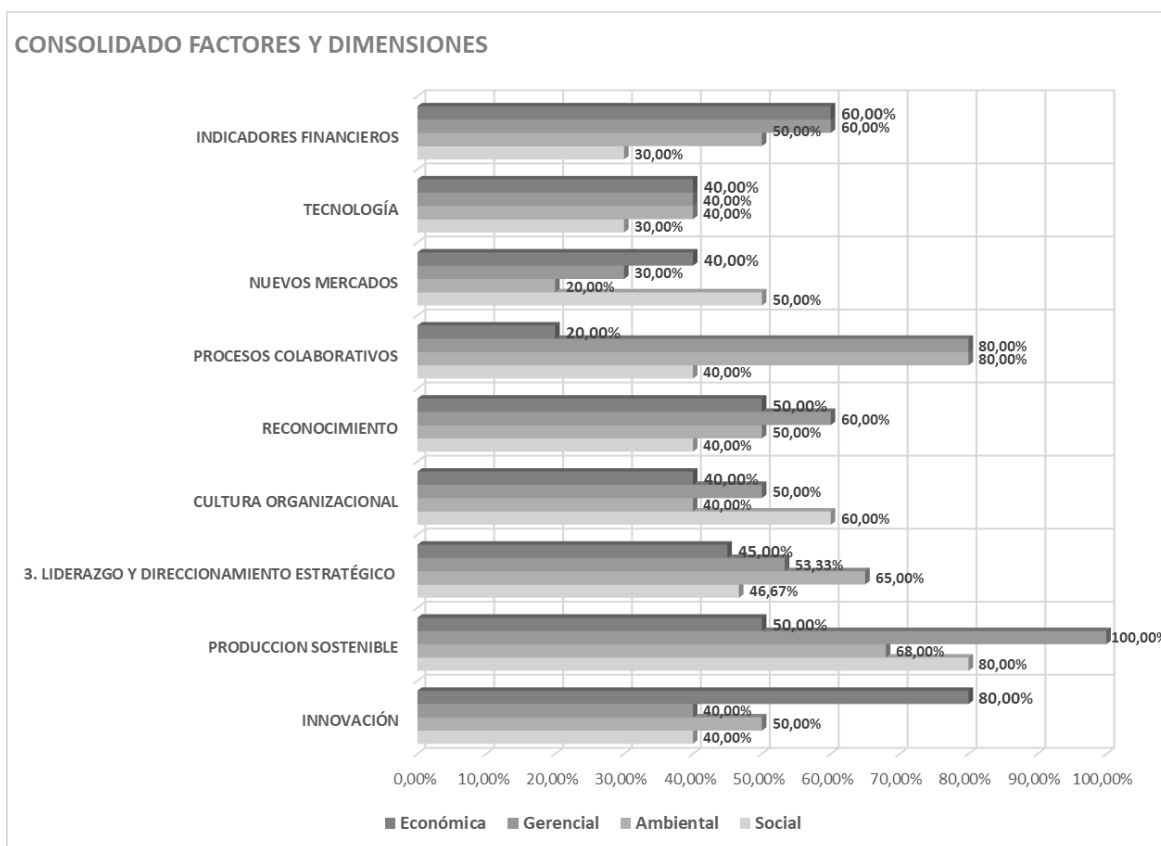
- Dentro del factor de innovación se aprecia un resultado del 40% frente al componente social, esto debido a que los procesos de innovación de la organización se trabajan de manera informal.
- En el factor de nuevos mercados se aprecia un resultado del 20% al componente ambiental, esto debido a que actualmente no se tiene un plan estratégico de sostenibilidad ambiental para entrar en nuevos mercados.
- En el factor de tecnología se aprecia un resultado del 30% al componente social, ya que la organización no dispone de herramientas tecnológicas de manera abierta para nivel operativo, táctico y estratégico.

Finalmente, las mayores fortalezas que se encontraron dentro del modelo fueron las siguientes:

- Dentro del factor de innovación se aprecia un resultado del 80% frente al componente económico, esto debido a que la organización desarrolla sus productos (bienes y servicios) y estrategias en concordancia con las necesidades de una sociedad cambiante.
- En el factor de procesos colaborativos se aprecia un resultado del 80% al componente gerencial, ya que la organización formaliza los acuerdos basados en la confianza, bajo la forma de consorcios, alianzas temporales, franquicias u otras formas.
- En el factor de producción sostenible se aprecia un resultado del 80% al componente social, esto debido a que la organización aplica un programa de multicriterio LCA (*life cycle assessment*) para de selección de proveedores que incluyen aspectos ambientales y se tiene en cuenta para el proceso de compra de productos y servicios.

El comportamiento consolidado de los factores, junto con sus dimensiones, puede ser visualizado en su completitud a continuación en la figura 20:

**Figura N° 20** Consolidado de factores y dimensiones.



*Fuente:* Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe et al., (2019)

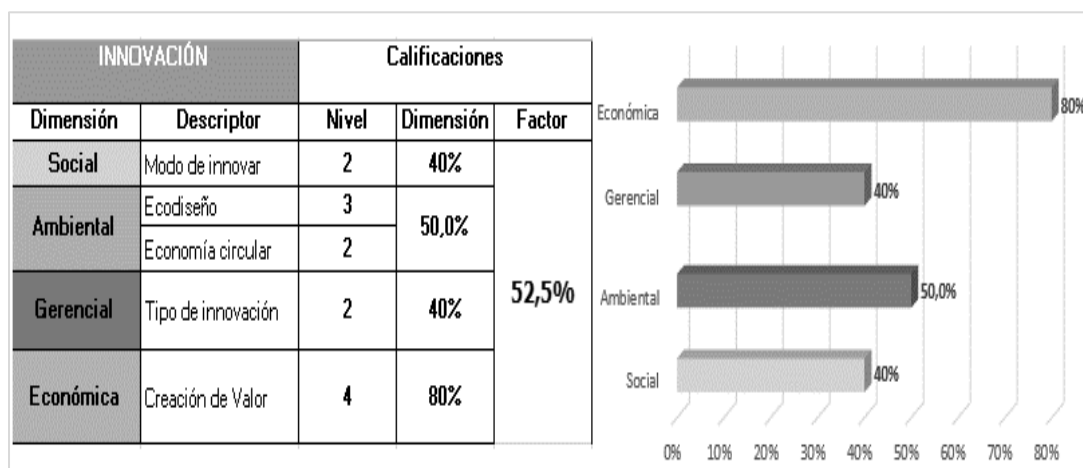
### 8.2.3 Descripción de los resultados metodología RISE

A continuación, se relaciona el análisis de los diferentes factores de la compañía Seguridad Monserrate Ltda.

#### **Factor de Innovación**

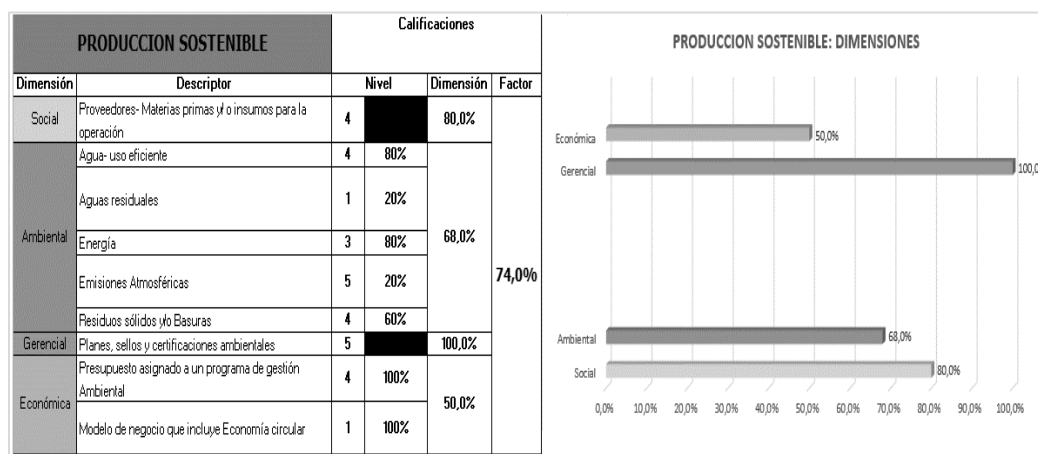
Los resultados del modelo en relación con el factor de Innovación lo ubican en un 52,5%. El factor de la innovación en la dimensión económica muestra un resultado favorable y con tendencia a la mejora con un 80%, las otras dimensiones presentan una relación media baja como lo social, gerencial lo ubican en un 52,5%. De igual forma, la dimensión ambiental la ubica en un 50,0%. Por lo anterior hay que trabajar e invertir en política social, ambiental y con respecto a la gerencia contar con una visión empresarial por parte de sus directivos.

**Figura N° 21 Resultado factor innovación.**



*Fuente:* Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Urbe et al., (2019)

**Figura N° 22 Resultado factor producción sostenible.**



*Fuente:* Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Urbe et al., (2019)

### Factor de Producción Sostenible

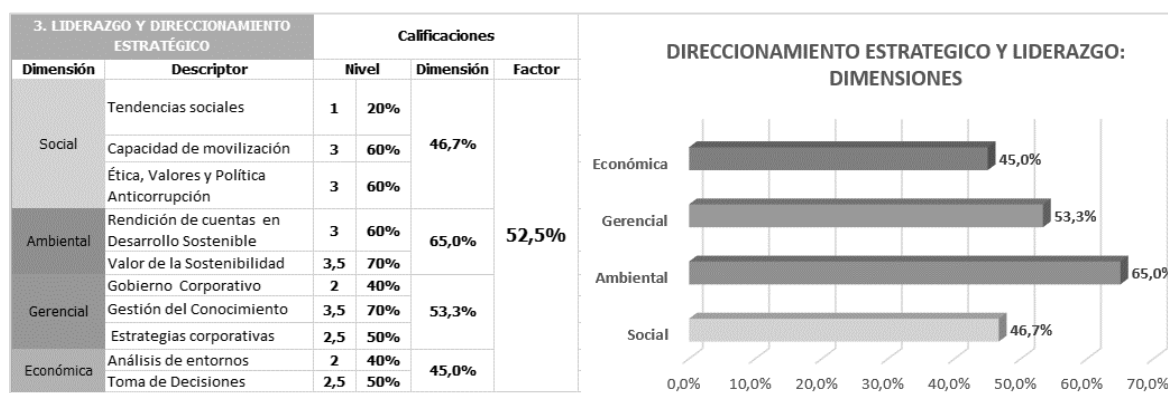
Este factor se ocupa de aquellos aspectos relacionados con el uso eficaz y responsable de los recursos necesarios para la ejecución, operación y mantenimiento de la infraestructura, así como los procesos vinculados de manera directa e indirecta a la producción o prestación de los servicios. De los resultados anteriores se puede inferir en términos generales que el factor Producción Sostenible se encuentra en un nivel de madurez medio alto, con una calificación promedio de 74,5%, es decir que la empresa se encuentra en un estado bueno de gestión.

De acuerdo a las calificaciones de las 4 dimensiones, es posible implementar planes de mejora en cualquiera de ellas. Sin embargo, aquella dimensión que presenta el mayor rezago es la ambiental, la cual coincide con el asunto que se pretende impactar en mayor medida mediante las recomendaciones que se plantean en este trabajo de grado.

**Factor de liderazgo y direccionamiento estratégico**

El factor de Liderazgo y direccionamiento estratégico en su descriptor de Análisis de entorno con un 45% con oportunidad de mejora en la dimensión económica, la compañía no cuenta con asesores ni análisis de mercado o proyecciones, actualmente las decisiones las toma la junta directiva basados en la experiencia. No se realizan análisis de las tendencias del entorno meta, macro, meso y micro para elaboración de planes de acción. Otro punto a fortalecer es la Tendencia Social con un 20% no se realizan análisis de las tendencias sociales, políticas, culturales, legales y tecnológicas del entorno para identificar oportunidades y amenazas. Los resultados se evidencian en la figura 23.

**Figura N° 23** Resultado factor de liderazgo y direccionamiento estratégico



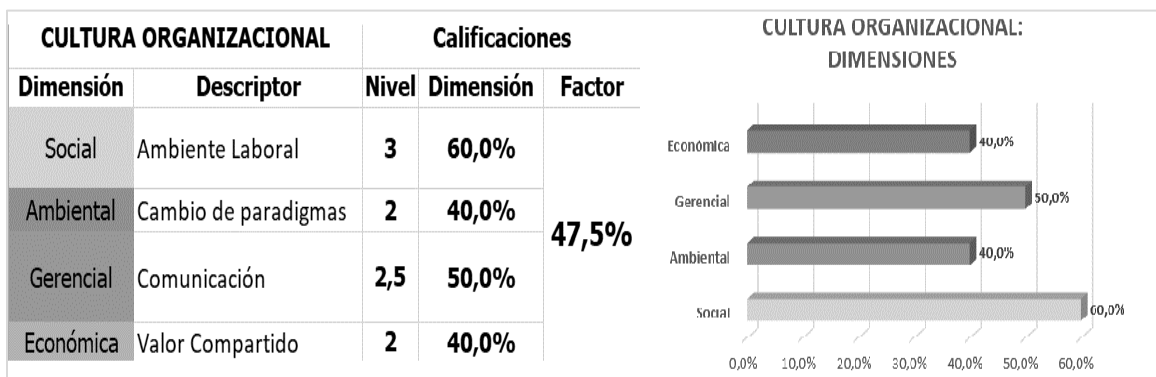
*Fuente:* Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Urbe et al., (2019)

**Factor de Cultura Organizacional**

Como se relaciona en la figura 24, el factor de cultura organizacional es en el que más oportunidad de mejora se identifica, presentando un puntaje del 47,5 % con calificación del 40% en dimensión económica y ambiental. En la dimensión ambiental, las actividades para promover el desarrollo de capacidades de innovación y producción sostenible se evidencian sólo parcialmente. En la dimensión gerencial, se identifican algunas conversaciones planeadas para

comunicar objetivos o planes actuales de la organización en el ámbito interno y externo, que deben fortalecerse; y en la dimensión económica, la organización considera importante invertir en proyectos que generen un valor compartido pero no sabe cómo hacerlo.

**Figura N° 24** Resultado factor de Cultura Organizacional



*Fuente:* Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe et al., (2019)

**Factor de Reconocimiento**

De acuerdo a la figura 26, el factor de reconocimiento, se ubica en un 50.0%, presentando un resultado medio en la dimensión gerencial con un valor de 60% y en las dimensiones económica y ambiental con un valor de 50,0%. En donde más se presenta la necesidad es en las estrategias para evaluar la felicidad en los programas laborales. En la dimensión ambiental con un 40% para la organización no es claro en qué momento se debe reconocer al trabajador cuando plantea soluciones para mejorar su entorno. Por lo tanto, el poseer un programa de inclusión y valoración del ámbito laboral, fortalecería la motivación personal, generando así un mayor sentido de pertenencia.

**Figura N° 25** Resultado factor de Reconocimiento



*Fuente:* Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe et al., (2019)

**Factor de Procesos Colaborativos.**

En la figura 27 se relacionan los procesos colaborativos en la organización del factor social, encontrándose en el nivel 2 con el 40% de evaluación, debido a factores como la asociatividad con otras organizaciones, las relaciones con los proveedores son esporádicas o corresponden solo a la necesidad de la organización de servicios como apoyos, soportes o análisis de información, esto debido a su campo de trabajo y que al ser la empresa una organización de servicios de seguridad, generar algún tipo de relación con otra organización del mismo mercado es complejo. Con referencia al factor económico cuyo resultado fue del 20%, la empresa cuenta con voluntariados corporativos internos que tienen la intención de acercar al personal a los procesos administrativos de la organización, su misión, sus valores corporativos etc., esta se ve afectada de cierta forma por la rotación del personal y su nivel de escolaridad que en muchas ocasiones no permite que las personas comprendan a cabalidad los objetivos numéricos y a corto y mediano plazo dentro de la misma.

**Figura N° 26** Resultado factor de Procesos Colaborativos.



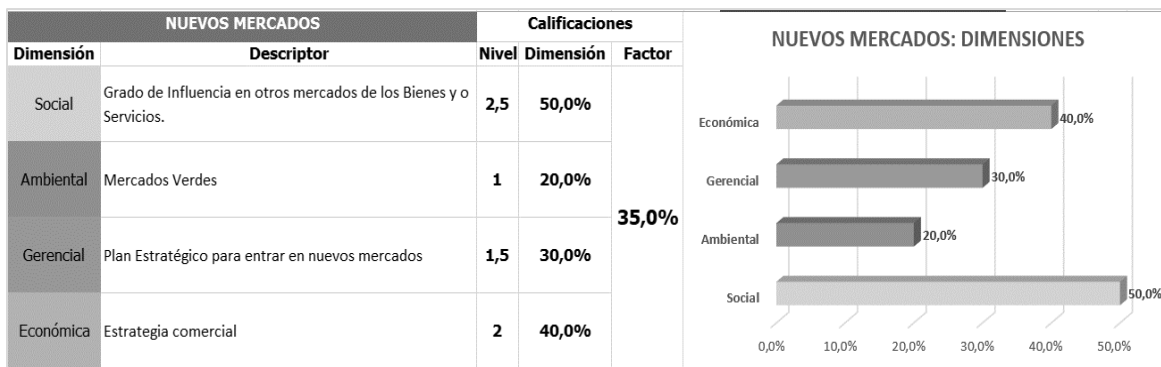
**Fuente:** Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Urbe et al., (2019)

**Factor de Nuevos Mercados.**

Los resultados de las encuestas en relación al factor de nuevos mercados lo ubican en un 35,0%. Las dimensiones económicas con un valor de 40,0%, gerenciales con un valor de 30,0% y ambientales con un valor de 20,0%, lo cual destaca la necesidad de reforzar todo lo que tiene que ver con el mercado verde el cual en el resultado de evaluación de nuevos mercados con un 20%, segmento que por la razón social de la empresa es difícil de aplicar, aun así contamos con políticas claras y establecidas para minimizar los impactos ambientales. Por otro lado, la

dimensión social presenta un valor de 50,0%, con la influencia de manera significativa en varios segmentos de mercado en el ámbito nacional.

**Figura N° 27 Resultado factor de Nuevos Mercados**

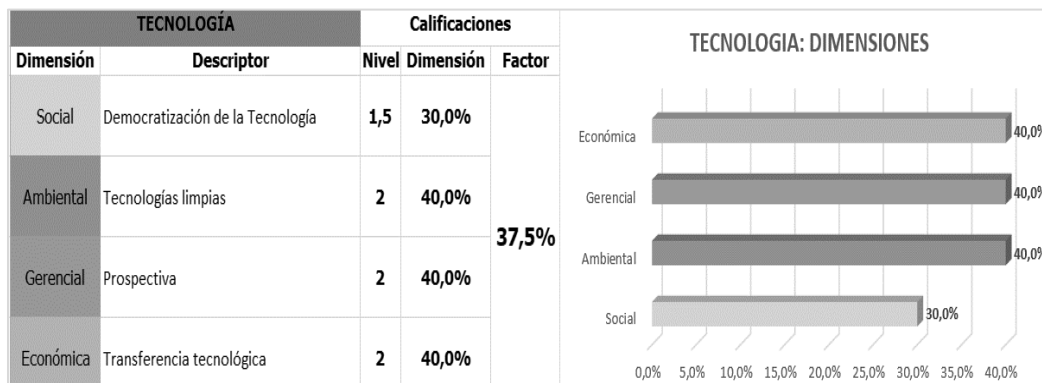


**Fuente:** Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Urbe et al., (2019)

**Factor de Tecnología.**

La tecnología es el conocimiento aplicado para la solución de problemas y/o necesidades. Por lo anterior el análisis de este factor revela la utilización de la tecnología en el mejoramiento de la gestión misional dentro del mapa de procesos de la empresa y sobre su cuidado en el planeamiento estratégico. Al estudiar los presentes resultados, de las dimensiones para el factor tecnología, se aprecia lo siguiente; el valor total de la dimensión es del 37,5%, un valor muy deficiente, para las otras dimensiones así: la ambiental, gerencial, económica, con un valor del 40,0%, y la dimensión social con un valor de 30,0%, debido a que, la empresa no dispone de herramientas tecnológicas de manera abierta para nivel operativo, táctico y estratégico.

**Figura N° 28 Resultado factor de tecnología**

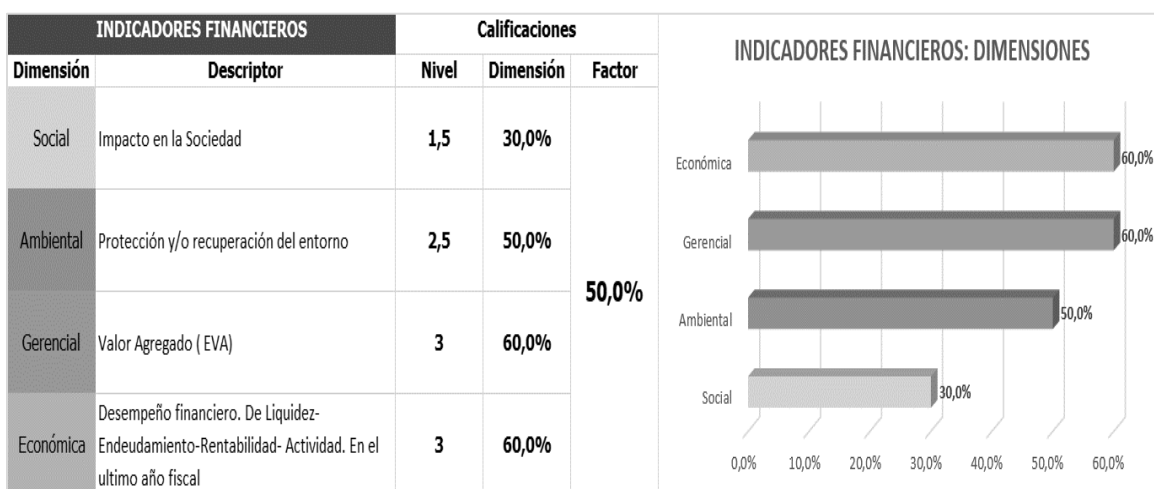


**Fuente:** Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Urbe et al., (2019).

**Factor de indicadores financieros.**

Los resultados en relación al factor de indicadores financieros, lo ubican en un 37,5%. El factor presentó los resultados de más bajo beneficio en las dimensiones: económica, gerencial, ambiental con valores del 40,0%, la dimensión social con un 30,0%, ubicada en un nivel bajo, debido a la poca inversión en el impacto a la sociedad. Por lo tanto, en este factor los indicadores no llegan a los mínimos estándares. Por eso vemos necesario ir ampliando el campo de acción ante las variables que se presentan en diferentes periodos de tiempo y las bases sobre las cuales estructurar un modelo robusto para soportar y generar inversión a los *Skateholders*.

**Figura N° 29** Resultado factor indicadores Financieros.



**Fuente:** Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Urbe et al., (2019).

## **9. PROPUESTA DE MODELO DE SOSTENIBILIDAD PARA SEGURIDAD MONSERRATE LTDA.**

Abordamos la propuesta teniendo en cuenta principalmente las dimensiones sociales, ambientales y económicas, que se soportan en los objetivos de desarrollo sostenible y algunas guías y normas que permite mantener la mejora continua en la organización. Así mismo, con la Agenda 2030 las empresas son, por primera vez, actores clave y agentes de desarrollo para la consecución de un marco global, cuyos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) buscan alcanzar la prosperidad y la sostenibilidad para todos. Por eso, las empresas deben identificar cuáles son los objetivos y las metas sobre los que tienen capacidad de influencia e impacto según su sector, actividades y modelo de negocio, para poder contribuir de manera efectiva y transparente a la consecución de los ODS de manera local e internacional (Cembranos, 2020).

De acuerdo con lo anterior, el modelo sigue las bases del ciclo Deming PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), planteando una estrategia de creación de valor que se estructura en el siguiente ciclo:

- Articulación de direccionamiento estratégico.
- Desarrollo de Política de Sostenibilidad Empresarial.
- Identificación de los *Stakeholders*.
- Análisis de Materialidad de las ODS.
- Plan de acción de sostenibilidad.
- Implementación y funcionamiento.
- Reporte.

### **9.1 Articulación de direccionamiento estratégico.**

Para iniciar un proceso de diferenciación, una organización debe distinguir su dirección estratégica (visión, misión, valores, políticas) del contenido y antecedentes, que indican cómo pretende lograr y consolidar las razones de su existencia (Serna, 2008). En ese orden, se realiza una articulación con los elementos del direccionamiento estratégico como son: la visión, misión,

los valores y las políticas. Igualmente definimos los criterios para determinar los cambios organizacionales a partir de las teorías de desarrollo organizacional, orientados a una empresa sostenible y éticamente responsable; con la propuesta del modelo de gestión que se soporta en las dimensiones de sostenibilidad y los objetivos de desarrollo sostenible.

Para ello hemos propuesto un nuevo elemento del direccionamiento estratégico que a continuación describimos.

**Tabla N° 8** *Propuesta direccionamiento estratégico seguridad Monserrate Ltda.*

<b>Direccionamiento estratégico</b>	
<b>Seguridad Monserrate Ltda.</b>	
<b>Visión Actual</b>	<b>Visión Propuesta</b>
<p>Ser reconocidos en el sector de la seguridad como una empresa de vigilancia y seguridad privada confiable, con talento humano competente, utilizando la tecnología adecuada para los servicios y posicionamiento en todos los sectores, optimizando los recursos para el mejoramiento continuo de la empresa.</p>	<p>Generar valor para nuestros clientes, la sociedad y accionistas, ofreciendo soluciones de seguridad integral y especializada, incorporando la tecnología más avanzada y contando con el talento de los mejores profesionales.</p>
<b>Misión Actual</b>	<b>Misión Propuesta</b>
<p>Prestar servicio de vigilancia y seguridad privada a nuestros clientes con talento humano competente a fin de satisfacerlos, así como las partes interesadas involucradas, cumpliendo las expectativas de los accionistas y los requerimientos de ley.</p>	<p>Brindar soluciones innovadoras en seguridad física y electrónica dentro del territorio nacional en todos los sectores productivos con la más alta calidad y respaldados por la integridad y profesionalismo de nuestro equipo, convirtiéndonos en los mejores socios estratégicos para nuestros clientes, protegiendo el medio ambiente y contribuyendo con el desarrollo de nuestros colaboradores y comunidades.</p>

**Tabla N° 9 Propuesta Valores estratégico seguridad Monserrate Ltda.**

<b>Direccionamiento estratégico</b>	
<b>Seguridad Monserrate Ltda.</b>	
<b>Valores Actuales</b>	<b>Valores Propuestos</b>
Integridad y respeto: Las relaciones y negocios están contruidos en base a confianza y honestidad.	Integridad y respeto: La misión plantea que el servicio será respaldado por la integridad y profesionalismo del equipo, y esto hará de Seguridad Monserrate Ltda. el mejor socio estratégico para los clientes. El respeto también se manifestará en la protección del medio ambiente
Seguridad y la excelencia en el servicio: Trabajamos con pasión por la seguridad y protección de nuestros compañeros y clientes.	Seguridad y excelencia en el servicio: La empresa provee servicios de seguridad física y electrónica, atendiendo a todos los sectores productivos con alta calidad, para lo que se necesita un servicio excelente. La seguridad como valor no es sólo hacia el cliente y sus activos, sino también hacia los empleados y esto ayudará a lograr la misión, en el aspecto de desarrollo de los colaboradores.
Innovación y trabajo en equipo: Invertimos en tecnología y en las mejores prácticas fortaleciendo nuestros procesos, productos y servicios que ofrecemos	Innovación y trabajo en equipo: Lo cual permitirá brindar soluciones innovadoras. Generando soluciones adaptadas a las necesidades de los clientes, lo que le permitirá posicionarse como el mejor socio estratégico. A través de la promoción del trabajo en equipo se contribuirá al desarrollo de los colaboradores y como empresa, todos juntos, generarán impacto positivo sobre las comunidades.

**Fuente: Elaboración Propia**

## **9.2 Desarrollo de Política de Sostenibilidad Empresarial**

De acuerdo con Dourojeanni (2000), para poder establecer de una manera clara y concisa, el compromiso que la empresa tiene con el desarrollo sostenible, se deben implementar junto con la visión y la misión empresarial, una política de sostenibilidad empresarial, la cual será la parte esencial de la estrategia la empresa, sus colaboradores, sus políticas y operaciones.

Por otro lado, para Steve (2005), una política de sostenibilidad se basa en siete compromisos que responden a las dimensiones social, ambiental y económica.

1. Compromiso con el buen gobierno y el comportamiento ético.

2. Compromiso con la creación de valor y la rentabilidad.
3. Compromiso con el desarrollo de las sociedades en las que operamos
4. Compromiso con la calidad del servicio
5. Compromiso con la salud, la seguridad y el desarrollo personal y profesional de los empleados.
6. Compromiso con la protección del entorno.
7. Compromiso con la innovación

Finalmente, con los compromisos definidos, se construye una propuesta de Política de Sostenibilidad para la empresa Seguridad Monserrate Ltda., Se espera que esto sirva de base para la implementación del modelo en el futuro.

### **9.3 Identificación de los *Stakeholders***

A continuación se identifican los *Stakeholders* para la empresa Seguridad Monserrate.

- Competencia
- Entes de control
- Empleados
- Proveedores
- Comunidad local
- Clientes
- Bancos
- Inversores

Para dar continuidad al desarrollo de este punto, se procede a complementar la matriz que se encuentra a continuación, por medio de la cual se busca evaluar los diferentes grupos de interés identificados para la empresa con respecto a si la empresa ejerce influencia en el grupo o si el grupo tiene influencia en la empresa, desde el punto de vista económico, social y ambiental, así mismo si el grupo ejercerá relevante influencia o se verá muy afectado por la organización en el futuro. Para tal fin se asignó una calificación entre 0 – 1, asignando 1 a las respuestas afirmativas y 0 (cero) para las respuestas negativas.

De acuerdo con los resultados de la matriz, se priorizan los grupos de interés que tienen mayor influencia en la empresa y con ellos mismos. Este procedimiento es fundamental para implementar medidas correctivas para cada grupo de interés, enfocándose en aquellos que tienen mayor impacto en las operaciones de la empresa y los más afectados por la organización.

**Tabla N° 10** Matriz para identificar la influencia de los Stakeholders.

Grupo De interés	Ejerce la empresa en este grupo influencia relevante en su;			Ejerce este grupo influencia relevante en su empresa en él:			Este grupo ejerceré relevante influencia o se verá muy afectado por la organización en el futuro	Total
	Desempeño económico	Desempeño social	Desempeño ambiental	Desempeño económico	Desempeño social	Desempeño ambiental		
Empleados	1	1	0	1	1	1	1	6
Proveedores	1	1	0	1	0	0	1	4
Competencia	0	1	0	0	1	0	0	2
Comunidad Local	0	1	1	0	1	0	0	3
Entes de control	0	1	1	1	1	1	0	5
Clientes	0	0	0	1	1	1	1	4
Bancos	1	1	0	1	1	0	1	5
Inversores	1	0	0	1	1	0	1	4

*Fuente.* Elaboración propia, con base en la clasificación de Stakeholders en el marco GRI.

Finalmente, en la matriz podemos observar que al medir el nivel de influencia de cada grupo de interés y empresa, los empleados ubican el primer lugar en la empresa, y viceversa, esto significa que a su vez son los más afectados por el desarrollo de las prácticas de la empresa, y del mismo modo, la empresa se verá afectada por los empleados. El segundo lugar son los entes de control y los bancos, lo que significa que estos grupos de interés deberían recibir más atención y tomar medidas para mejorar el trato y la comunicación con ellos.



**9.4 Análisis de materialidad de las ODS.**


De acuerdo con Cembranos (2020), desde la aprobación de la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), es cada vez más común encontrarnos con organizaciones que están comprometidas con los ODS (o que buscan estarlo) y que quieren contribuir a la consecución de dichos Objetivos. Sin embargo, algunas organizaciones están reportando sobre la

totalidad de los 17 ODS, queriendo abarcar mucho, pero sin priorizar o analizar la realidad empresarial y su alcance.


Por lo tanto, con el objetivo de adoptar y dar cumplimiento de la mejor manera a los objetivos y metas que establece la PNUD, se propone para la empresa Seguridad Monserrate Ltda., transformar su actividad fundamental para la sostenibilidad acogiendo este principio fundamental en cada uno de sus procesos como soluciones integrales. De esa forma, acoge para su actividad económica dar acciones en 8 de los 17 ODS Y cumplimiento en 35 de las 169 metas que se tiene establecidas para el logro de un mundo sostenible, como se puede observar en la tabla 12.

**Tabla N° 11** *Objetivos de ODS para Seguridad Monserrate Ltda.*

ODS	OBJETIVO	METAS
	<p>Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para 2030, poner fin a las epidemias del SIDA, la tuberculosis, la malaria y las enfermedades tropicales desatendidas y combatir la hepatitis, las enfermedades transmitidas por el agua y otras enfermedades transmisibles.</li> <li>• Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol.</li> <li>• Para 2030, reducir a la mitad el número de muertes y lesiones causadas por accidentes de tráfico en el mundo entero.</li> <li>• Para 2030, garantizar el acceso universal a los servicios de salud sexual y reproductiva, incluidos los de planificación de la familia, información y educación, y la integración de la salud reproductiva en las estrategias y los programas nacionales.</li> <li>• Para 2030, reducir sustancialmente el número de muertes y enfermedades producidas por productos químicos peligrosos y la contaminación del aire, el agua y el suelo.</li> </ul>
	<p>Garantizar una educación de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizajes pertinentes y efectivos.</li> <li>• De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.</li> <li>• De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de</li> </ul>

		<p>jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
	<p>Lograr la igualdad entre los géneros y empoderamiento de mujeres y las niñas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.</li> <li>• Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos públicos y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.</li> <li>• Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.</li> <li>• Empezar reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.</li> </ul>
	<p>Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De aquí a 2030, mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos, reduciendo a la mitad el porcentaje de aguas residuales sin tratar y aumentando considerablemente el reciclado y la reutilización sin riesgos a nivel mundial.</li> <li>• De aquí a 2030, aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir considerablemente el número de personas que sufren falta de agua.</li> <li>• De aquí a 2030, proteger y restablecer los ecosistemas relacionados con el agua, incluidos los bosques, las montañas, los humedales, los ríos, los acuíferos y los lagos.</li> <li>• Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y el saneamiento.</li> </ul>
	<p>Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación.,</li> <li>• Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores,</li> </ul>

 <p>8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</p>		<p>incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.</p>
 <p>12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES</p>	<p>Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.</li> <li>• De aquí a 2030, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y reducir significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente.</li> <li>• De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.</li> </ul>
 <p>13 ACCIÓN POR EL CLIMA</p>	<p>Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países.</li> <li>• Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.</li> <li>• Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.</li> <li>• Cumplir el compromiso de los países desarrollados que son partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.</li> </ul>

	<p>Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo.</li> <li>• Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños.</li> <li>• De aquí a 2030, reducir significativamente las corrientes financieras y de armas ilícitas, fortalecer la recuperación y devolución de los activos robados y luchar contra todas las formas de delincuencia organizada.</li> </ul>
---	--	--

Fuente: Elaboración Propia con base en Objetivos de la agenda 2030 PNUD

### 9.5 Plan de acción del modelo de Sostenibilidad.

La sostenibilidad implica una visión integral de la sociedad y su desarrollo, que comprende las dimensiones social, ambiental y económica de las organizaciones, y entiende que el crecimiento económico y la productividad están asociados con las mejoras en la calidad de vida de las personas y la vigencia de organizaciones comprometidas con las libertades, los derechos humanos, y el cuidado del medio ambiente.

Por lo tanto, para el desarrollo del plan de acción del modelo de sostenibilidad de la empresa Seguridad Monserrate Ltda., se tiene en cuenta las dimensiones y factores de la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial EAN-RISE, las necesidades de la compañía y *Stakeholders*, y los objetivos de desarrollo sostenible; generando así estrategias y planes de acción con el fin de que esta logre ser reconocida como una empresa que contribuye al desarrollo sostenible de la región.

Tabla N° 12 Diseño de estrategias y planes de acción de Sostenibilidad en Seguridad Monserrate Ltda.

DIMENSIÓN	FACTOR	OBJETIVO	PLANES DE ACCIÓN	INDICADOR	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	IMPACTO
Social	Liderazgo Organizacional.	Gestionar los Stakeholders de la empresa y sus necesidades.	1. Implementar el manual para las buenas relaciones con Stakeholders.	<b>SATISFACCIÓN DE STAKEHOLDERS</b> = (Número de Stakeholders que contactan la empresa manifestando alguna insatisfacción (Queja o reclamo) / Total de Stakeholders)* 100.  NOTA: Entiéndase STAKEHOLDERS como los clientes, proveedores, comunidad, empleados etc.	≤ 25% de los Stakeholders se encuentren insatisfechos con la gestión de la empresa	Semestral	Gerencia.	Medir el porcentaje de Stakeholders que contactan la empresa manifestando alguna insatisfacción (queja o reclamo), con el fin de brindar respuestas oportunas por parte de la empresa y garantizar una mejor gestión de sus grupos de interés.
			2. Establecer actividades que permitan una comunicación constante con todos los grupos de interés.					
			3. Implementar un código de ética y transparencia, con el fin de que este guíe el comportamiento de la empresa ante aquellos Stakeholders con quienes mantiene relaciones (Proveedores, inversionistas y colaboradores).					
economico	Proceso Colaborativo	Generar mejores relaciones con la comunidad	1. Generar empleo directo o indirecto a la comunidad donde se encuentra ubicada la empresa.	<b>GENERACIÓN DE EMPLEO</b> = No. de empleos directos o indirectos generados en la comunidad donde se encuentra ubicada la empresa	≥ 10 empleos directos o indirectos generados anualmente	Anualmente	Coordinadora de Talento Humano	Generar apoyo a la comunidad donde se encuentra ubicada la organización a través de empleos que permitan mejorar su calidad de vida
			2. Realizar contribuciones y brindar apoyo a proyectos sociales.	<b>APOYO PROYECTOS SOCIALES</b> = No. De proyectos sociales en los cuales se brindó algún tipo de contribución o apoyo por parte de la compañía	≥ 1 Proyecto social apoyado por la empresa anualmente	Anualmente	Gerente	Generar apoyo a proyectos sociales, con el fin de impactar la comunidad de manera positiva, beneficiando la misma.
			3. Colaborar con las universidades de la ciudad permitiendo que estos envíen estudiantes para realizar las prácticas empresariales.	<b>PRACTICAS EMPRESARIALES</b> = No. de estudiantes universitarios realizando prácticas empresariales	≥ 1 estudiante realizando la práctica empresarial en la empresa durante el semestre	semestral	Coordinadora de Talento Humano	Brindar apoyo a la comunidad universitaria de la región, para que los estudiantes puedan realizar las prácticas empresariales

Tabla 13. Continuación

DIMENSIÓN	FACTOR	OBJETIVO	PLANES DE ACCIÓN	INDICADOR	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	IMPACTO
Ambiental	Nuevos mercados	Identificar las necesidades de los clientes de Seguridad Monserrate Ltda.	1. Realizar un estudio de mercado que permita conocer las características del producto que los clientes desean adquirir.	<b>SATISFACCIÓN CLIENTE</b> = (Cant. Clientes satisfechos/ Cant. Clientes de la compañía)* 100	> = 80% de satisfacción.	Trimestral.	Gerente.	Fidelizar al cliente, cumpliendo con las expectativas que tiene del producto y mejorar aspectos en los que encuentre insatisfacción
			2. Hacer encuestas a los clientes actuales de la empresa, para identificar el nivel de satisfacción que tienen con el producto.					
			3. Hacer seguimiento a las sugerencias, quejas y reclamos de los clientes de la compañía.	<b>SEGUIMIENTO A QUEJAS Y/O RECLAMOS</b> = No. de sugerencias, quejas y/o reclamos por cliente	<= 1 sugerencia, queja o reclamo por cliente.	Trimestral.	Gerente	Garantizar el mejoramiento continuo de los procesos de la organización y del producto como tal.
Social.	Procesos colaborativos.	Mejorar las relaciones existentes entre la empresa y sus proveedores	1. Realizar visitas periódicas a los proveedores, destinadas a inspeccionarlas Buenas prácticas de Manufactura en su empresa.	<b>SEGUIMIENTO A PROVEEDORES</b> = (No. De proveedores que cumplen con las Buenas prácticas de manufacturas/No. De proveedores actuales)* 100	>= 70% de los proveedores que cumplan las buenas prácticas de Manufactura	Semestral	Gerente	Conocer mejor la calidad de los productos que los proveedores ofrecen a la compañía para brindar productos de alta calidad
			2. Realizar acuerdos de BuenasPrácticas con los proveedores					
Ambiental	Producción sostenible.	Cumplir con los parámetros ambientales, ejerciendo control sobre la utilización de agua y energía.	1. Recoger las aguas lluvias para reutilizarlas en la compañía (aseo, Baños).	<b>CONSUMO DE AGUA</b> = (Cantidad total de agua m <sup>3</sup> consumida durante el año 2015 / cantidad total de agua m <sup>3</sup> consumida durante el año 2014)* 100.	> = 10% de reducción en el consumo de agua m <sup>3</sup> con respecto al año 2014	Anual	Jefe Administrativo	Disminuir la cantidad de aguas residuales y energía que se generana partir de los procesos que se realizan en la compañía.
			2. Colocar bombillos ahorradores de energía en las instalaciones de la compañía.					
			3. Desarrollar periódicamente campañas internas referentes a la reducción del consumo de agua y energía, así como para el reciclaje.	<b>CONSUMO DE ENERGÍA</b> = (Cantidad total de energía KW consumida durante el año 2015 / cantidad total energía KW consumida durante el año 2014)* 100.	> = 10% de reducción en el consumo de energía KW con respecto al año 2015			
			4. Adoptar medidas para que los químicos que se utilizan no causen un impacto de contaminación tan fuerte para el medio ambiente					

Tabla 13. Continuación

DIMENSIÓN	FACTOR	OBJETIVO	PLANES DE ACCIÓN	INDICADOR	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	IMPACTO
Social.	Cultura Organizacional.	Reducir el absentismo laboral.	1. Vincular a los empleados con los objetivos generales de la empresa. 2. Reconocer los logros laborales de los empleados de la empresa. 3. Encontrar mecanismos para que el trabajador se integre laboralmente con la compañía.	<b>ABSENTISMO LABORAL</b> = Número total de horas perdidas en el último año por los trabajadores	<= 20 horas de absentismo laboral por trabajador anualmente.	Anual	Coordinadora de Talento Humano	Es importante reducir el absentismo, ya que en la empresa seguridad Monserrate Ltda. es una empresa mediana y tiene muy poca capacidad para suplir la ausencia de personal.
Social	Reconocimiento.	Optimizar el tiempo de trabajo dentro de la compañía.	1. Establecer horarios específicos de entrada y salida en la empresa. 2. Designar a cada trabajador una labor específica. 3. Supervisar los tiempos de descanso de los empleados.	<b>OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS</b> (Tiempo disponible para realizar la operación en horas durante el mes /Unidades producidas por el operario mensualmente)*100	>= 60% de unidades producidas en las horas asignadas	Mensual.	Jefe de producción	Lograr una mayor productividad y aprovechamiento del tiempo en todas las labores de la compañía.
Gerencial	Proceso colaborativo.	Realizar servicios oportunos y efectivos a los clientes.	1. Desarrollar y ejecutar un plan para optimizar la logística en la empresa 2. Implementar un modelo de gestión de stocks para los elementos del almacén. 3. Realizar un almacenamiento adecuado y ordenado de las existencias en la zona de despacho.	<b>GESTIÓN LOGÍSTICA</b> = (Total de servicios no entregados a tiempo/ Total de pedidos despachados)*100	<=10% de los pedidos no entregados a tiempo	Mensual.	Jefe de producción	Satisfacer los pedidos que realizan los clientes en el tiempo estipulado.
			2. Establecer una comunicación continua con el personal, clientes y proveedores de manera tal que se les sensibilice sobre Sostenibilidad.	<b>SENSIBILIZACIONES RESPONSABILIDAD SOCIAL</b> = No. de Sensibilizaciones realizadas sobre Responsabilidad Social.  NOTA: Estas pueden hacerse a través de publicaciones en la página web, avisos visibles, entrega de folletos, capacitaciones, etc.	>= 3 Sensibilizaciones en el año	Anual	Coordinadora de Talento Humano	Sensibilizar a los grupos de interés sobre la importancia de realizar Responsabilidad Social Empresarial

Tabla 13. Continuación

DIMENSIÓN	FACTOR	OBJETIVO	PLANES DE ACCIÓN	INDICADOR	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	IMPACTO
Gerencial	Reconocimiento	Mejorar el ambiente laboral y la convivencia entre los empleados.	1. Realizar jornadas de integración entre los trabajadores.	<b>SATISFACCIÓN DE TRABAJADORES</b> = (No. De encuestas con resultados positivos / No. De encuestas aplicadas)*100  NOTA: Entiéndase que resultados positivos son las encuestas en las que los trabajadores respondieron que se sienten satisfechos trabajando en la compañía.	>= 85% de Encuestas con resultados positivos.	Anual	Coordinador de talento humano	Mejorar las condiciones de trabajo y lograr un ambiente adecuado para realizar las respectivas labores con eficiencia y responsabilidad.
			2. Capacitar psicológicamente a los empleados para fomentar el buen trato en la empresa.					
			3. Asignar los horarios de acuerdo a lo estipulado por la ley y pagar las horas extras legales.					
			4. Crear programas de beneficios para las familias de los empleados.					
			5. Cumplir con la legislación laboral					
			6. Establecer políticas en las cuales exista una relación entre productividad y compensación para los trabajadores.					
		7. Realizar evaluaciones de desempeño anualmente a los trabajadores y retroalimentarlos sobre las mismas.	<b>COMPETENCIA DEL PERSONAL</b> = (No. De personas competentes/ No. De personas evaluadas) * 100	. = 98% de personal evaluado debe ser competente	Anual	Coordinador de talento humano	Garantizar que el personal es competente para ocupar los cargos y en caso de que no cumplan con la competencia requerida , establecer planes de formación que contribuyan a alcanzar dicha competencia	
		8. Establecer políticas de promoción internas. (Ascensos)	<b>ASCENSO DE PERSONAL</b> = No. De trabajadores ascendidos en el año.	>= 1 Trabajador ascendido cada año.			Incentivar al personal a través de políticas de promoción internas	

Tabla 13. Continuación

DIMENSIÓN	FACTOR	OBJETIVO	PLANES DE ACCIÓN	INDICADOR	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	IMPACTO
Gerencial	Indicadores Financieros	Adquirir una sólida situación financiera en la compañía.	1. Cumplir a tiempo con las obligaciones tributarias que tiene la empresa.	<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b> = No. De obligaciones tributarias cumplidas por la empresa.	= 100 % de las Obligaciones tributarias declaradas por el gobierno.	Anual	Contador	Lograr una buena situación financiera, es decir la liquidez, rentabilidad y trabajar con el nivel de riesgo adecuado a fin de tomar buenas decisiones que beneficien a la compañía.
			2. Planificar los presupuestos de la empresa	<b>PRESUPUESTOS FINANCIEROS</b> = (Cant. De dinero gastado en la actividad de la empresa/ Cant. De presupuesto destinado)*100	<= 90% del presupuesto destinado por la gerencia.		Gerencia.	
			3. Establecer metas financieras para los vendedores.	<b>METAS FINANCIERAS</b> = (Cant.de metas cumplidas en el año por vendedor/ Cant. De metas establecidas en el año por vendedor)*100	>= 80% metas cumplidas en el año.			
			4. Aumentar la rentabilidad de la empresa de un periodo a otro	<b>RENTABILIDAD</b> = Rentabilidad del patrimonio = Utilidad Neta / Patrimonio Bruto	Crecer entre un rango del 10% al 15%.		Contador	
Económico	Tecnológica.	Implementar medidas para la buena utilización de los recursos físicos de la empresa.	1. Realizar mantenimientos oportunos a la maquinaria	<b>FALLAS EN HERRAMIENTAS</b> = No. de fallas en la herramientas durante el proceso de uso	<= 1 falla durante el mes	Mensual.	Coordinador	Conocer la importancia de las averías que se producen en una maquina considerando el tiempo medio hasta su solución
			2. Disminuir los costos de mantenimiento	<b>COSTOS MANTENIMIENTO</b> = (Costo total de mantenimiento / facturación de la empresa en el período)*100	<= 10% de la facturación	Anual		Disminución de los costos de mantenimiento de la maquinaria

Tabla 13. Continuación

DIMENSIÓN	FACTOR	OBJETIVO	PLANES DE ACCIÓN	INDICADOR	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	IMPACTO
Social	Cultura Organizacional.	Mejorar las condiciones de trabajo de los empleados.	1. Implementar un Programa de Salud Ocupacional en la empresa, con el fin de planear y ejecutar actividades de medicina, seguridad e higiene industrial, para mantener y mejorar la salud de los trabajadores	<b>CUMPLIMIENTO ACTIVIDADES PLANEADAS EN SALUD OCUPACIONAL</b> = (No. De actividades ejecutadas del Programa de Salud Ocupacional /No. De actividades programadas en Salud Ocupacional)*100	>= 90% de las actividades programadas deben ser ejecutadas	Anual	Coordinador de talento humano.	Con la implementación del Programa de Salud Ocupacional, se pretende realizar actividades para mitigar los riesgos a los cuales se encuentran expuestos los trabajadores
			2. Hacer brigadas de prevención de salud y seguridad industrial en colaboración con la ARL.					
3. Implementar un programa para el manejo de desechos, aguas, y emisiones.								
			4. Destinar un presupuesto para la capacitación y bienestar de los empleados.	<b>PRESUPUESTO ASIGNADO POR TRABAJADOR</b> =(Monto total en pesos para capacitación y programas de bienestar durante el año / No. Total de trabajadores en el año)	<=\$300.000 por trabajador en el año	Anual		Contar con las Previsiones necesarias para realizar capacitación y actividades de bienestar para los empleados que les permitan mejorar el ambiente laboral y que cree mayor sentido de pertenencia con la organización.

Fuente: Elaboración Propia

### 10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE SOSTENIBILIDAD DE SEGURIDAD MONSERRATE LTDA.

El tiempo estimado para el desarrollo de todo el modelo de sostenibilidad empresarial está proyectado inicialmente para 6 meses teniendo en cuenta la disponibilidad presupuestal y los recursos disponibles con los que cuenta la compañía Seguridad Monserrate Ltda., en el cronograma se observa la duración de sus objetivos estratégicos y respectivo recurso.

**Tabla N° 13** Plan de implementación de Modelo de Sostenibilidad Seguridad Monserrate Ltda.

DIMENSIONES	FACTOR	ESTRATEGIA - OBJETIVO	PLANES DE ACCIÓN (SON ESPECÍFICOS PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA)	FI	FT	RECURSO	SOPORTE
Social	Liderazgo Organizacional.	Gestionar los Stakeholders de la empresa y sus necesidades.	1. Implementar el manual para las buenas relaciones con Stakeholders.	25/10/2021	29/10/2021	Humanos Administrativos	Acta de Creacion
			3. Implementar un código de ética y transparencia.				
Economico	Proceso Colaborativo	Generar mejores relaciones con la comunidad	1. Generar empleo directo o indirecto a la comunidad donde se encuentra ubicada la empresa.	30/10/2021	5/11/2021	Humanos Administrativos Financieros	Documentos con Politicas
			2. Realizar contribuciones y brindar apoyo a proyectos sociales.				
Ambiental	Nuevos mercados	Identificar las necesidades de los clientes de Seguridad Monserrate Ltda.	1. Realizar un estudio de mercado que permita conocer las características del producto que los clientes desean adquirir.	6/11/2021	12/11/2021	Humanos Administrativos Financieros	Informe de Necesidad
			2. Hacer encuestas a los clientes actuales de la empresa, para identificar el nivel de satisfacción que tienen con el producto.				
Social.	Procesos colaborativos .	Mejorar las relaciones existentes entre la empresa y sus proveedores	1. Realizar visitas periódicas a los proveedores, destinadas a inspeccionar las Buenas prácticas de Manufactura en su empresa.	15/11/2021	25/11/2021	Humanos Administrativos Financieros	Informe de gestion
			2. Realizar acuerdos de Buenas Prácticas con los proveedores				
Ambiental	Produccion sostenible.	Cumplir con los parámetros ambientales, ejerciendo control sobre la utilización de agua y energía.	1. Recoger las aguas lluvias para reutilizarlas en la compañía	26/11/2021	30/11/2021	Humanos Financieros Tecnologicos	Plan de manejo de residuos
			2. Colocar bombillos ahorradores de energía en las instalaciones de la compañía.				
Social.	Cultura Organizacional.	Reducir el absentismo laboral.	1. Vincular a los empleados con los objetivos generales de la empresa.	1/12/2021	5/12/2021	Humanos Administrativos	Plan de incentivo Laboral
			2. Reconocer los logros laborales de los empleados de la empresa.				
Social	Reconocimiento.	Optimizar el tiempo de trabajo dentro de la compañía.	1. Establecer horarios específicos de entrada y salida en la empresa.	6/12/2021	12/12/2021	Humanos Administrativos	Plan de revision de carga Horaria
			2. Designar a cada trabajador una labor específica.				
Gerencial	Proceso colaborativo.	Realizar entregas oportunas y efectivas a los clientes.	1. Desarrollar y ejecutar un plan para optimizar la logística en la empresa	15/01/2022	20/01/2022	Humanos Tecnologicos	Plan de rutas de visitas
			2. Implementar un modelo de gestión de stocks para productos terminados, que permita cubrir la demanda constante de los clientes. (Almacenes, Mayoristas)	20/01/2022	25/01/2022	Humanos Administrativos	Plan de almacenamiento

**Fuente:** Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

Como se indicó en la introducción del presente trabajo de investigación, el estudio se desarrolló mediante el análisis de los objetivos generales y específicos previamente enunciado y sustentado en el marco teórico; obteniendo del diagnóstico conclusiones que permiten realizar las recomendaciones que se constituyen en el valor agregado, para la cual procedemos a resaltar y resumir los siguientes aspectos.

La realización de este proyecto permitió diseñar un modelo de sostenibilidad para la empresa Seguridad Monserrate Ltda., basándose en esquemas de certificación y herramientas de gestión que podrá ser aplicado en la industria seleccionada, para enfocarse en una actividad empresarial sostenible. De igual forma, permitió generar un modelo que de ser implementado por la empresa, se transformará en una ventaja competitiva para la compañía, asumiendo el compromiso social, económico, y el aprovechamiento de los recursos naturales del medio ambiente.

Desde otra óptica, se puede observar una evaluación transversal de dimensiones balanceada y aceptablemente ponderada, lo que se constituye en un escenario propicio para implementar y sostener un modelo de Innovación y Sostenibilidad en la empresa Seguridad Monserrate Ltda. Sin embargo desde el énfasis del trabajo desarrollado, es importante destacar que la dimensión social es la peor calificada en promedio, lo que a su vez le otorga potencial para ser desarrollado. Igualmente, esta investigación permitió identificar y clasificar los *Stakeholders* más representativos para la organización como los son los empleados, entes de control, bancos, proveedores y clientes.

Finalmente, la implementación de estrategias y planes de acción, así como los indicadores planteados para los diferentes factores, son un paso certero que permite modificar positivamente la realidad social, ambiental y económica de la empresa Seguridad Monserrate Ltda. De modo que le permita cada vez ser más competitivas en el medio en el que se desenvuelve.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Seguridad Monserrate Ltda., implementar el modelo de sostenibilidad diseñado como objeto de esta investigación, ya que la adopción de este, puede ser aprovechada como una ventaja competitiva, permitiendo que la empresa logre un equilibrio entre el bienestar social, el crecimiento económico y el aprovechamiento de los recursos.

Se recomienda contemplar la realización de estrategias comunicativas más efectivas como por ejemplo ejecutar una campaña agresiva de divulgación de las actividades de sostenibilidad para todo el personal, el cual se puede realizar a través de boletines en el volante de pago, esto porque el mayor número de empleados que son los guarda de seguridad se encuentran físicamente distantes de la compañía en puestos de empresas clientes.

En la Dimensión social se considera desarrollar estrategias relacionadas con acciones tendientes a mejorar el bienestar social y salud de los trabajadores, crear programas de bienestar con la comunidad, promoción de derechos humanos. En lo económico mejorar el proceso de recaudo, realizar inversión en investigación y realizar rendición de cuentas. En lo ambiental implementar estrategias relacionadas con el ahorro del consumo de energía, agua, y disposición de los residuos, y en lo concerniente al gobierno corporativo incorporar principios éticos, relacionamiento con la comunidad.

Adoptar la metodología de Global Reporting Initiative – GRI como referente internacional, el cual es una herramienta útil para impulsar la gestión sostenible en el modelo de sostenibilidad bajo la interacción de sus grupos de interés. Del mismo modo, se recomienda la creación de un comité de sostenibilidad, el cual podría estar conformado por un grupo interdisciplinario que permita la participación de los empleados a todo nivel.

## REFERENCIAS

- Abreu, Q. (2007). Responsabilidad social empresarial una visión integral. *Innovaciones de Negocios*. [ Volumen 8, 94.
- Aguilera, A., & Puerto, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y gestión*.
- Argandoña. (2012). Que es y que no es la RSE en las empresas de seguridad. *IESE Business School*, 465.
- Bestratén, M. y. (2014). *Responsabilidad Social de las empresas: modelo GRI G4 (I)*. Países Bajos: Global Reporting Initiative.
- Brundtland, H. (1987). *Our Common Future*. Noruega: Oxford University Press.
- Camacho, J. (2015). Las normas de Responsabilidad Social. Su Dimensión en el ámbito laboral de las empresas. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 3-29.
- Cardona, D. (2016). *La responsabilidad social empresarial. Concepto, evolución y tendencias*. Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/1sin/25.pdf>:  
<http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/1sin/25.pdf>
- Caro, D. (2019). *Lineamientos para la definición de una Política de Responsabilidad Social Empresarial en la Pyme COSECAD*. Bogota: Colombian Security Academy .
- Carvajal, A. (2002). Teorías y Modelos: Formas de representacion de la realidad. *Redalyc*, 1-14.
- CEPAL. (2000). *Informe Nacional Sobre la Gestion del Agua*. Bogota: Global Water Pathership.
- CEPAL. (2000). *Informe Nacional Sobre la Gestion del Agua*. COLOMBIA: Global Water Pathership.
- Cespedes, E. (2019). *Responsabilidad social Empresarial: Participación y aporte del sector de la vigilancia y*. Bogota: Universidad Nueva Granada.
- Cespedes, E. (2019). *Responsabilidad social Empresarial: Participación y aporte del sector de la vigilancia y seguridad privada en la ciudad de Bogotá*.

COLCIENCIAS. (2018). *Libro Verde 2030*. Bogotá D.C.

Colegio de Economistas de Madrid. (21 de 09 de 2020). *Colegio de Economistas de Madrid*.

Obtenido de Colegio de Economistas de Madrid: <https://www.cemad.es/sostenibilidad-modelo-gestion-empresarial/>

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *La RSE un camino hacia la sostenibilidad*.

Commission, E. (2015). The role of science, technology and innovation policies to foster the implementation of the Sustainable Development Goals. *Research and Innovation Unión Europea.*, 45-50.

FedeSeguridad. (2015). *ABC DE LA VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA*. Bogota.

G4S. (25 de 25 de septiembre de 2021). <https://www.g4s.com/social-responsibility>. Obtenido de G4S : <https://www.g4s.com/social-responsibility>

Gobierno Nacional de Colombia. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia, pacto por la equidad*.

Gomez, L. E. (2015). Pioneros de la responsabilidad social en Colombia. *Civilizar*, 123-132.

Gonzalez, M. d. (2005). La responsabilidad social corporativa o responsabilidad social en la empresa. *Jornada de economía alternativa y solidaria.*, 48.

Granillo, L., & Ojeda, J. (17 de 09 de 2015). *ISO 26000, la norma para la sustentabilidad de las pymes*. Obtenido de Revista coepes:

<http://www.revistacoepesgto.mx/revistacoepes3/component/content/article/52-noviembre-2011/161-iso-26000-la-norma-para-la-sustentabilidad-de-las-pymes>

Hernandez, S. (2010). *Metodología de investigación*. Mexico: McGraw HILL.

Humby, H. (2011). On the resilience of corporate Social Responsibility. *European Management Journal*, 282-290.

Llorente & Cuenca. (2011). *Sostenibilidad y Responsabilidad Social en la Empresa*. Barcelona: CIES.

- Lopez, A., Jose, O., & Rios, M. (2016). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. *Revista de Contabilidad*.
- Medina. (2010). La responsabilidad social de la empresa. *La responsabilidad social de la empresa*. San Luis Potosi: X Congreso Anual de la academia de ciencias administrativas.
- Michelsen, C. P. (2012). *Lineamientos de la Política Pública Nacional de Equidad de Género para las Mujeres*. Bogota.
- Miranda, F. (2015). *La RSE interna como herramienta de gestión de la política de desarrollo humano como aporte a la sostenibilidad de la empresa*. Medellín.: Pontificia Universidad Javeriana. .
- Nakib, M. (2014). CSR in private Enterprises in Developing Countries. *Sringer*, 17-19.
- OCDE. (2 de Julio de 2002). *La responsabilidad Social de las empresas: una contribucion empresarial al desarrollo sostenible*. Bruselas: COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS.
- OCDE. (2002). *la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Bruselas: COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEA.
- ONU. (1987). *Desarrollo Sostenible, una prioridad para las nacioes*.
- ONU. (2012). bruselas: Naciones Unidas.
- Peña, C. (2014). *Empresas Colombianas comprometidas con la responsabilidad social a partir de la GTC 180*. Bogota: universidad militar nueva granada.
- Peña, D. (2018). *Responsabilidad social empresarial en Colombia, una visión actual frente a latinoamerica y España*. Manizalez: Universidad Nacional de Colombia.
- Perez, C. (2018). El sector de seguridad y vigilancia Privada: Evolucion reciente y rincipales retos laborales, regulatoris y de supervision. *Cuadernos Fedesarrollo*, 15-16.
- Perez, R. (2012). *El papel de los Stakeholders en las PYMES*. bogota: Universidad EAN.

- PNUD. (15 de Octubre de 2017). *http://www.undp.org*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Porter, M. (1991). *Estrategias Competitiva- Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Mexico: CECSA.
- Prosegur. (2016). *Política de Responsabilidad Corporativa*. Madrid: PROSEGUR.
- PROSEGUR. (2019). “*Prosegur Responsable ¿Cómo contribuye Prosegur al desarrollo sostenible*” . BOGOTA.
- Saavedra, J. (2018). *Analisis del Sector Economico Vigilancia*. bogota: Agremiación de Empresas de Seguridad Privada.
- SECURITAS AB. (2019). *Reporte de Sostenibilidad Securitas AB* . BOGOTA.
- Seguridad, A. (2018). *Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial*. Bogota: Atlas Seguridad.
- Sen, A. (1999). *Desarrollo y libertad*. Bogotá. Bogota: Planeta.
- Silva, M. (2012). Eficiencia en el uso del Agua. *Revista de ingenierias universidad de Medellin*, 61-62.
- Strandberg. (2010). La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas. *Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo.*, 12-15.
- STRANDBERG, L. (2010). La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas. . *Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones*.
- Supervigilancia. (2017). *Responsabilidad Social*. Bogotá.
- Supervigilancia. (2018). *INFORME DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL*. Bogota.
- SUPERVIGILANCIA. (2018). *Politica de Gestion Ambiental*. Bogota.
- Supervigilancia. (2019). *Informe de Gestion de RSE*. Bogota.

Toca, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial RSE: Análisis desde diversos enfoques*. Bogotá: Editorial Académica Española.

Universidad EAN. (2012). *Estrategias y entornos para la sostenibilidad corporativa*. Bogotá, D.C: EAN Ediciones.

Universidad EAN. (2012). *Guia para la Responsabilidad Social de las Pymes*. Bogotá.

Vicaria, V. y. (2009). Evolucion de la Sostenibilidad y RSE en Colombia.

Vives, A. C. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las Pymes de Latinoamérica. *Banco Interamericano de Desarrollo.*, 53.

Wiest, M. C. (2012). Diagnóstico de la gestión de responsabilidad social en las empresas de la provincia de Sugamuxi en el departamento de Boyacá, explorada desde el ámbito social y ambiental a partir de los principios éticos. *Facultad de Ciencias Empresariales*, 123.