



Intervención e innovación de la responsabilidad social empresarial



migo®

Modelo de intervención e innovación para la gestión de organizaciones

Nelson Díaz
Luz Janeth Lozano
Rafael Pérez Uribe
David Ocampo Guzmán



Ediciones
EAN



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Intervención e innovación de la responsabilidad social [Recurso electrónico]
/ David Ocampo Guzmán...[et al.]. Bogotá: Universidad EAN, 2016
148 p.

ISBN 978-958-756-292-7

1. Responsabilidad social de los negocios
2. Cambio organizacional
3. Modelos de negocio 3. Innovación

I. David Ocampo Guzmán

658.408 CDD23

Edición

Gerencia de Investigaciones

Gerente de Investigaciones

H. Mauricio Díez Silva

Coordinadora de Publicaciones

Laura Cediél Fresneda

Revisor de estilo

Valeria D'mato

Diagramación y finalización

María Eugenia Mila E.

Diseño de carátula

Alvaro Leonel Guerrero C.

Publicado por Ediciones EAN 2016.

Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-958-756-292-7

©Universidad EAN, El Nogal: Cl. 79 No. 11 - 45. Bogotá D.C., Colombia, Suramérica, 2016
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®

SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. no. 2898 del Minjusticia - 16/05/69| Vigilada
Mineducación. CON ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD, Res. No.
12773 del Mineducación - 19/09/13, vigencia 19/09/17

Producido en Colombia.

Contenido

- 1. El MMGO® - MIIGO y el cambio planeado en las organizaciones 5
- 2. Retomando el MMGO® 6
- 3. Algunas recomendaciones para la intervención e innovación de la gestión 8
- 4. Innovación e intervención de la Responsabilidad Social Empresarial –RSE– 16
- 5. Tres casos de implementación del MIIGO en RSE 111
- 6. Resultados de la evaluación del MIIGO de RSE... 130
- 7. Conclusiones 132
- 8. Referencias Bibliográficas 134

1. El MMGO® - MIIGO y el cambio planeado en las organizaciones

Cuando se habla de análisis situacional y rutas de mejoramiento, como en este caso del MMGO® y MIIGO, hay que acudir y apoyarse por obligación en los conceptos del desarrollo, gerencia del cambio y comportamiento organizacional de las décadas entre 1950 al 2010, y las enseñanzas de este movimiento gerencial norteamericano que se continua y se seguirá utilizando, principalmente en lo que concierne al constructo de cambio planeado (Morgan, 1989, pp. 181-187) (Mondy y Noé, 2005, capítulo 15).

En este sentido invitamos al lector y lectora a estudiar el siguiente documento: Perez-Uribe R., y Ocampo-Guzman D. (2015). Modelo de intervención e innovación para la gestión de organizaciones (MIIGO): Marco General. Ediciones EAN. Universidad EAN. Mayo. 39 p. Publicación en físico. Publicación digital en Researchgate.net: DOI: 10.13140/RG.2.1.1471.3768. En: https://www.researchgate.net/publication/276274321_Modelo_de_intervencion_e_innovacion_para_la_gestion_de_organizaciones_%28MIIGO%29_Marco_General o <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/coleccion/coleccion-digiales/miigo>.

2. Retomando el MMGO®

Para desarrollar el MIIGO se deben recordar de manera obligada los resultados arrojados por el MMGO® en su primera o segunda aplicación, en los aspectos valorados como potencialidades y aquellos en los cuales debía mejorar –problemas–.

Es aconsejable que se realice una segunda o tercera aplicación para determinar el nivel en que se ha modificado la última evaluación acerca de los componentes del MMGO®-MIIGO evaluados con mayor potencialidad de mejoramiento. Este paso se debe seguir siempre y cuando hayan pasado entre seis y nueve meses desde la última aplicación –de acuerdo con la experiencia en cerca más de cuatrocientas empresas consultadas por los miembros del equipo G3pymes, es un tiempo prudencial para mostrar resultados, dependiendo de la complejidad del problema trabajado–.

Con este análisis se determina en qué aspectos ha mejorado la organización, en cuáles ha desmejorado y en cuáles se mantiene constante. Una vez se tenga esta evaluación, se recomienda que el gerente se reúna con su equipo o comité de gestión para determinar el mejor momento para intervenir sobre el componente que se está analizando, dado que todo proceso de

mejoramiento organizacional implica un esfuerzo importante al funcionamiento habitual de la empresa. Para asumir el liderazgo de un proceso de mejoramiento se requiere la credibilidad y el respaldo del mayor número de trabajadores posible. Esto solo es viable si el principal agente de cambio o gerente cuenta con el conocimiento y respaldo de un grupo de personas, preferentemente directivas, que a su vez tengan injerencia sobre los demás colaboradores.

3.

Algunas recomendaciones para la intervención e innovación de la gestión

3.1 Preguntas claves

Es necesario que el empresario, consultor, estudiante o docente aclare continuamente estas preguntas que ayudan a precisar la intervención a elegir en un momento dado:

Qué, cómo, cuándo, por qué, para qué, dónde, quiénes, cuánto cuesta, cuánto tiempo requiere, de qué manera intervenir e innovar un componente organizacional.

Qué quiero modificar, sobre qué aspecto voy a trabajar, cómo es necesario iniciar, cómo es posible de acuerdo a las características del equipo humano, cuándo es mejor realizar la intervención, porqué y para qué intervenir sobre ese factor ahora, quiénes deben participar, cuánto le cuesta a la organización en los distintos recursos, cuánto tiempo requiere, cuál es la mejor ruta.

En esta sección de preguntas claves es pertinente aclarar el concepto central de las guías de cada componente organizacional. De hecho se encuentran los siguientes documentos para desarrollar el MIIGO en

las organizaciones: este documento maestro que servirá de fundamentación básica para el manejo en general de las 15 guías por componente organizacional que conforman el MIIGO y una guía por componente que describe cada una de las actividades que se proponen para mejorar de estadio o nivel: del 1 y 2 al 3 y del 3 al 4. en este caso, la de cultura organizacional.

3.2 Para el manejo del MIIGO en RSE

La persona encargada de liderar este proceso de cambio –gerente y responsable de cada proceso–, puede iniciar el trabajo compartiendo estas generalidades con el equipo de gerencia o el comité designado para el mismo.

Se debe contar con un equipo y líderes de proceso que acompañen al gerente en esta tarea, puede ser necesario también un asesor que «mire los toros desde la barrera» para que le ayude a la organización a descubrir otras opciones viables y enriquecedoras.

El tiempo que requiere cada organización para pasar de manera incremental de nivel a nivel es absolutamente individual, singular y diferencial. Es posible que en un solo componente y sus variables la organización requiera un año o dos para pasar de un nivel a otro, y en otro, un mes o dos. Las posibilidades de mejoramiento son particulares y únicas y dependen, como ya se ha hablado, de la realidad de la gestión de la organización, de su actividad económica, del compromiso en escalar de su gerente, de la actitud de los trabajadores, de las condiciones para el mejoramiento, de la capacidad económica de la empresa, entre otros.

Si bien es cierto que la organización es un todo, donde una intervención orientada al cambio en un área o componente organizacional toca necesariamente otras áreas, componentes, variables, descriptores, temas y procesos, para efectos de seguimiento y medición, los indicadores pueden y deben analizarse independientemente.

Muchas de las actividades propuestas en las rutas para el mejoramiento pueden haber sido ya desarrolladas en la organización de manera informal y/o con otra denominación. Este aspecto hay que revisarlo y adaptarlo a las necesidades de desarrollo de la organización.

En la implementación, seguimiento y retroalimentación de la ruta de mejoramiento, el proceso de comunicación permanente es requisito indispensable para que los cambios planeados se logren y perduren en el tiempo. No es posible afianzar los pasos de mejoramiento que se vayan dando sin un programa paralelo de comunicación organizacional efectiva.

Además, es requisito indispensable para lograr los cambios deseados persistir, persistir y persistir, capacitando e invitando a participar en este proceso a los colaboradores de la organización, para que ejecuten las tareas que la empresa y su equipo han propuesto en las variables que configuran cada componente del MIIGO.

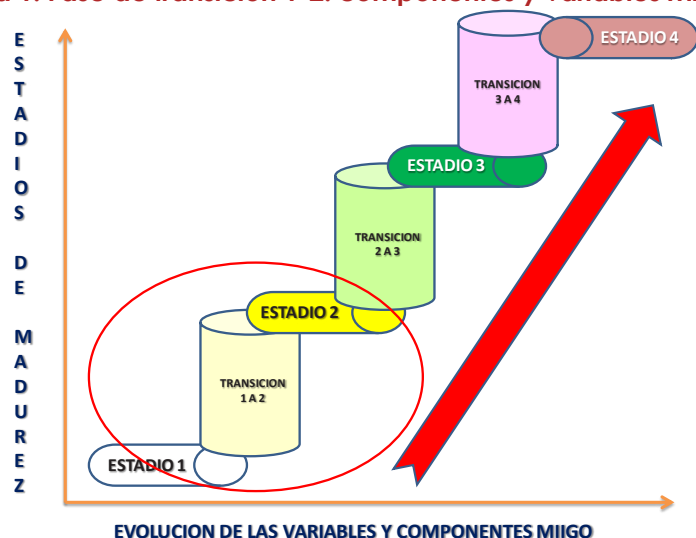
3.3 De estadio a estadio

Como se mencionó anteriormente, las guías en cada componente se muestran los pasos y actividades que se deberán desarrollar entre estadio a estadio: del Estadio 1 al 2, del Estadio 2 al 3 y del Estadio 3 al 4, según el MMGO®.

3.3.1 Del estadio 1 al 2

Se debe tener en cuenta que el más difícil es el primer paso y que todo camino inicia con este. La organización puede estar en una inercia que le es favorable y en un estado de comodidad. Romper esa inercia puede ser difícil y generarle roces con sus colaboradores y evidencias de limitaciones más serias a la hora de enfrentar dificultades (Figura 1).

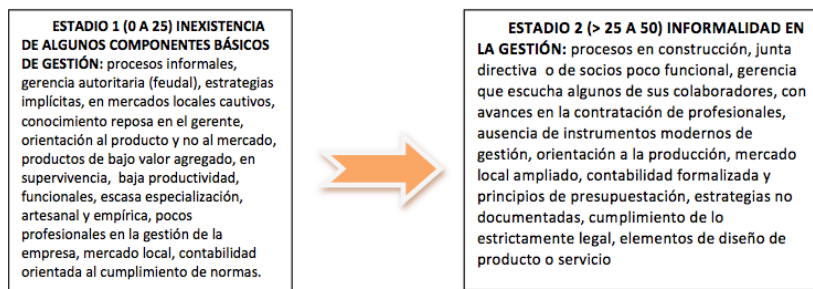
Figura 1. Fase de transición 1-2: componentes y variables MIIGO



Fuente. Elaboración propia de los autores.

Si se tiene en cuenta que «la informalidad en la gestión administrativa y operativa, tipifica a la PYME colombiana» como lo señalan Beltrán, Torres et al. (2004) es todo un reto mostrar al empresario los beneficios de crecer como organización e invertir recursos, tanto económicos como de dedicación de personas y tiempo en su desarrollo. Un desarrollo que va a permitirle pasar de la informalidad a la formalidad, y de allí, a la innovación si realmente se quiere llegar a la condición de empresa perdurable.

Figura 2. Fase de transición 1-2: características componentes MIIGO

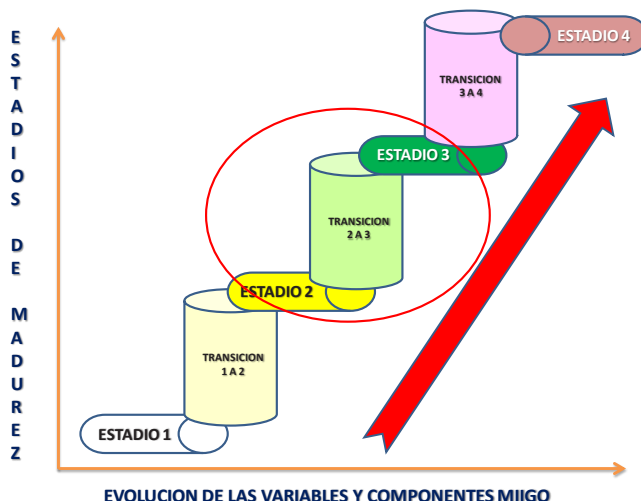


Fuente. Elaboración propia de los autores.

3.3.2 Del estadio 2 al 3

A medida que la organización aprende a convivir con el nuevo orden, con su nueva forma y las nuevas maneras de desarrollar los procesos, se va venciendo la resistencia a la formalidad y se va creando la cultura del debido proceso, donde las personas deben seguir unas rutinas, pasos, procedimientos para que se cumpla la norma. Este nuevo hábito genera una inversión más alta de tiempo en las primeras etapas, pero poco a poco va mostrando sus beneficios y va permitiendo que los colaboradores inviertan más tiempo en asuntos relevantes para la organización (Figura 3).

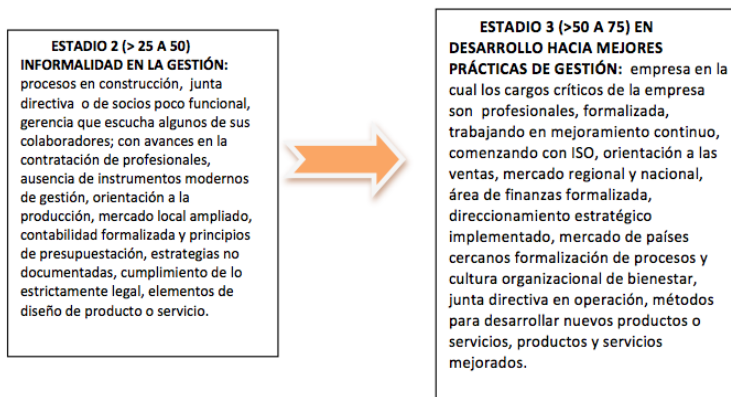
Figura 3. Fase de transición 2 - 3: componentes y variables MIIGO



Fuente. Elaboración propia de los autores.

En esta etapa se requiere de estímulo positivo y reconocimiento por parte del equipo líder para que los colaboradores mantengan el nivel alcanzado y el compromiso con los avances logrados, a pesar del esfuerzo que esto les implica (figura 4).

Figura 4. Fase de transición 2-3: características componentes MIIGO

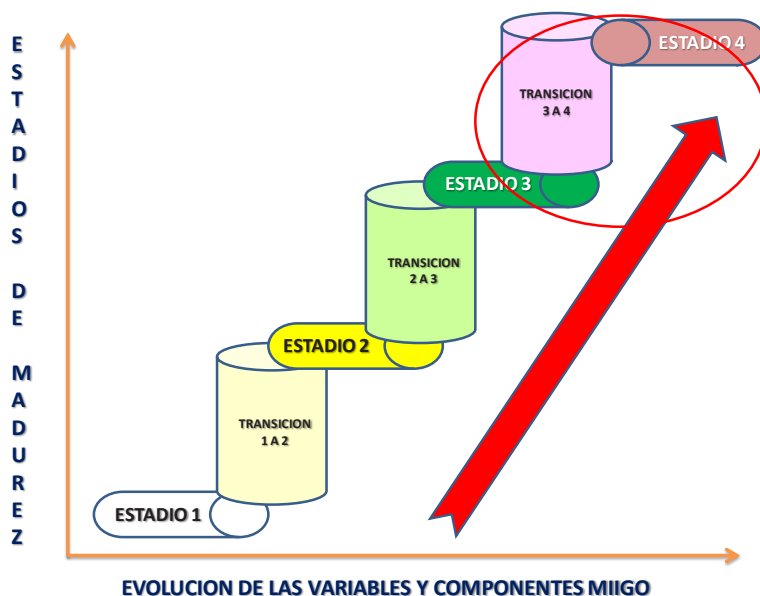


Fuente. Elaboración propia de los autores.

3.3.3 Del estadio 3 al 4

En esta transición se requiere mantener lo que se ha logrado hasta ahora, afianzar los procesos de manera que sean parte constitutiva de la operación normal de la organización y hacer seguimiento a través de indicadores que den cuenta de la alineación de todos los componentes y sus variables con el Direccionamiento Estratégico (Figura 5).

Figura 5. Fase de transición 3 - 4: Características Componentes MIIGO



Fuente. Elaboración propia de los autores.

Lograr llevar a todo el equipo humano a este nivel implica un gran esfuerzo, pero lograr que se culminen todas las tareas y proyectos a veces puede parecer una labor titánica. Es muy importante mantener el equipo que

inició el proceso para que lo lleve a término y celebrar tanto los pequeños logros como este tan importante de llevar a la empresa a un estadio de gestión moderna que facilite la competitividad y la perdurabilidad.

4. Innovación e intervención de la Responsabilidad Social Empresarial –RSE–

◀ 4.1 Preliminares

La Responsabilidad Social Empresarial –RSE– está directamente relacionada con la competitividad de las empresas, dado que el desarrollo e implementación de estrategias en el corto o mediano plazo siempre va a ser una generación de valor en la gestión empresarial que finalmente pretende satisfacer las expectativas financieras de sus accionistas, contribuir al desarrollo sostenible y a la creación de valor mediante la interacción y relación armónica con los diferentes grupos de interés.

La responsabilidad social no es un tema solo de las grandes empresas. Shum (2005) plantea que «se ha convertido en un nuevo desafío para las pequeñas y medianas empresas, ante los requerimientos de los mercados y la necesidad de diferenciación», así pues, la RSE en las PyMEs tienen grandes retos por su misma necesidad de mejorar no solo sus procesos, sino también sus productos que les permita posicionarse en este entorno competitivo que cada vez exige más de una gestión social.

Muchas PyMEs pueden conocer la importancia de la responsabilidad social para el desarrollo competitivo de sus empresas, pero no saben cómo enfrentar este desafío que beneficia su actividad social en sus diferentes grupos de interés. Por lo tanto, se hace necesario desarrollar un manual de responsabilidad social que oriente a los líderes en las PyMEs a fortalecer su gestión en este tema tan importante para el desarrollo empresarial y social.

En un entorno en constante evolución y competitividad, se ha fortalecido el concepto de responsabilidad social en el transcurso de las últimas décadas. «La responsabilidad social es una filosofía, una actitud o una forma de ver la vida que implica que tomemos en cuenta el efecto que nuestras acciones y decisiones tienen sobre el entorno físico y social» (Schwalb y Malca, 2005).

Asumir la Responsabilidad Social –RS– significa tomar conciencia de la responsabilidad que tienen todas y cada una de las actividades con respecto al entorno y a sus actores. Ninguna actividad, por pequeña que sea, opera aislada de la realidad, del contexto que la determina y del campo de significación cultural en el que se circunscribe, y el cual a su vez la estima como funcional, admisible o declinable.

En consecuencia este concepto se entiende que ser socialmente responsable hace parte esencial del hacer dentro de cualquier grupo u organización, puesto que toda acción desencadena efectos tanto en las personas como en los colectivos sociales a los cuales están dirigidos. Actuar y decidir conduce a hechos que implican cierto tipo de compromiso o responsabilidad, puesto que son realizados por y para un ámbito humano en particular.

Es así como la RS está adquiriendo una presencia cada vez más importante en el desarrollo y sostenibilidad de los negocios, internacionalmente las organizaciones se están fortaleciendo este campo, que va mucho más allá de ser el tema del momento y es necesario profundizar en el mismo para esclarecerlo. Es deber de las organizaciones, independientemente de su tamaño o razón social, cuestionarse y realizar procesos de implementación y medición de su RS para finalmente comprender lo que significa actuar bajo los parámetros de la misma, actuar con responsabilidad social y con conciencia dentro de un entorno multicultural y multidisciplinario. El hecho de que las empresas operen en ámbitos sociales con un grado de complejidad y desarrollo desigual, y que tengan una misión en la sociedad, las constriñe a modificar las prácticas habituales de sus negocios. En paralelo, los gobiernos locales están buscando formas de incentivar a los diferentes agentes sociales y económicos con el propósito de que en su actividad diaria desplieguen prácticas más apegadas y responsables en todos los ámbitos de la gestión, de modo que propicien un desarrollo equilibrado de sus productos y/o servicios, con diversos beneficios perceptibles en la sociedad.

Existen muchos conceptos de Responsabilidad Social Empresarial. Según la Organización Internacional del Trabajo, la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) es «el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y

se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación» (2009).

Por otra parte, existe la definición aprobada por el Comité de Normalización 180 de Responsabilidad Social, la cual dice que esta «es el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas, y que partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico» (OIT, 2009).

La ISO 26000 define la RSE como «el compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas –*Stakeholders*– en materia de desarrollo humano integral; esta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales» (Vallaeys, 2012).

Para la Asociación Nacional de Industriales, ANDI, la RSE «es una forma de conducir los negocios, definida por relaciones éticas y transparentes con todos los grupos de interés y el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad (social, ambiental y económico).” Así mismo, la ANDI cree “firmemente en que la RSE es una iniciativa voluntaria del empresariado, que nace de sus convicciones y prioridades estratégicas» (2013).

Por lo tanto, la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso de las empresas de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados, sus familias y la comunidad en general; es decir, son las decisiones de las organizaciones que afectan a terceros. Su impacto en las buenas prácticas pasa a ser cada día más parte de los activos de una empresa, en donde no sólo es necesario concebirlo, sino aplicarlo. Hoy en día la RSE no significa donación, sino inversión es un valor estratégico que abre un futuro más armonioso si se sabe cimentar. Para ello es importante construir un ambiente participativo, incluyente con el aprendizaje empresarial; con un nuevo modo de crear empresa que convoque a cada uno desde sus diferentes ámbitos de acción a apoyar el desarrollo, fortalecimiento y creación de alianzas que permitan que cada empresa, empresario, colaborador y/o cliente se involucre en el modelo de RSE, independientemente de su tamaño, incrementando el poder de las cadenas de valor de la empresa. A partir de la planeación estratégica se debe establecer una metodología participativa de divulgación, promoción y comunicación en la incondicional búsqueda del compromiso hacia el deber con su comunidad, lo cual estimula claramente una ventaja competitiva que la invita a ser diferente, a ser mejor, y que precisamente por ser responsable logre mejorar su posición estratégica y de competitividad en el mercado, diferenciándose de la competencia y haciendo aportes claros y contundentes a la sociedad. Contando con líderes capaces de arriesgarse a invertir no sólo en lo tangible, sino también en el desarrollo personal, laboral y social de quienes lo acompañan en su diaria gestión.

4.2 ¿Por qué es importante el análisis de la RS?

El análisis de la Responsabilidad Social no se centra en un contexto netamente empresarial, es un concepto más amplio que a través del tiempo ha sido estudiado y ha evolucionado con el entorno. En las últimas décadas se advierte un creciente interés por el tema de la responsabilidad que se ha hecho extensivo al campo social y al gubernamental. A la par han crecido el número de estándares y herramientas desarrolladas para las empresas por organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, empresariales, de defensa, asociaciones de negocios o comercio o grupos industriales y otros tipos de organizaciones que desempeñan diferentes actividades en este campo. Normas, principios y estándares han sido diseñados para apoyar los procesos de gestión y gobierno en las organizaciones, redimensionado, a su vez; el carácter estratégico de las mismas y estableciendo nuevas prácticas y procesos en las organizaciones, perceptibles en desarrollo humano, rentabilidad, competitividad y oportunidad de mejoramiento continuo.

Los análisis de desempeño corporativo y la sistematización de experiencias en la implementación de estándares a lo largo del mundo evidencian la necesidad y oportunidad del tema como estrategia de desarrollo y sostenibilidad organizacional a gran escala. Cada vez más los directivos de las empresas comprenden la utilidad de su incorporación. Por otro lado, como se concibe como un proceso voluntario, al no estar signado por la coacción su difusión ha permitido pensar las

situaciones de las empresas interna y externamente, y como resultado se da la aparición de nuevas políticas y prácticas, además del compromiso de tener un desempeño específico sobre los temas que exige RSE en su evolución. Un estándar se puede entender como un criterio global de referencia que señala un nivel deseable, tanto de las acciones como de los resultados en cada una de las áreas y/o contextos en que es aplicado. Cabe señalar que algunos estándares proveen una guía para aquellas empresas que desean reportar o dar cuentas públicamente de su desempeño social, medioambiental y económico. Sus logros al respecto se van constituyendo en elementos de competitividad y liderazgo empresarial. Igualmente, estos estándares resultan complementarios con un amplio rango de códigos, guías y principios que las organizaciones han creado para alinear su desarrollo y comportamiento corporativo.

Tanto los beneficios como los desafíos que plantea la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el contexto empresarial se catalogan dentro de las buenas prácticas empresariales. A partir de esta premisa se deben generar programas e iniciativas de RSE dependiendo de las actividades específicas de cada empresa, puesto que este tema no es una tendencia empresarial o una moda, sino que está fortaleciéndose en diversas empresas, generando modernización al interno de las mismas. Actualmente, las empresas modernas a nivel transnacional se destacan por asumir la responsabilidad directa frente a sus acciones con el objetivo de cuidar su buen nombre y de generar relaciones efectivas con sus *stakeholders*.

La gestión ética es una gestión responsable, el componente de transparencia es imperativo dentro de las organizaciones, y en este sentido la ética, más que ser sólo un concepto meramente filosófico, ha cobrado mayor relevancia en las últimas décadas fortaleciendo el tema de respeto a los Derechos Humanos, y junto con los ODM –objetivos del milenio– se han alineado a los parámetros de la administración de muchas empresas la importancia del ser humano y el compromiso que se tiene con el mismo y con su desarrollo. En consecuencia, las empresas modernas se caracterizan por sus programas de RSE cada vez más innovadores que incluso generan alianzas con otras instituciones para fortalecerlos. No es únicamente un tema de actualidad, sino que concierne a todas las empresas.

Este compromiso social permite a las compañías adoptar políticas de apertura comercial con otras empresas, ya que el impacto de este proceso se ve reflejado en el desarrollo y crecimiento no solo de las empresas como unidad, sino de sus colaboradores que en conjunto logran los resultados esperados. Las pequeñas y medianas empresas –PyMEs– de Latinoamérica son constantes generadoras de empleo y riqueza, las cuales desarrollan permanentemente competitividad empresarial.

La gran mayoría de PyMEs hacen actividades relacionadas con este importante valor y no se dan cuenta que en realidad lo están haciendo. Las empresas chilenas y argentinas son las que más cuentan con dichas actividades, mientras que las colombianas y las salvadoreñas cuentan con un porcentaje menos favorable. La estrategia empresarial de las PyMEs se

encuentra basada en la implantación de labores que permitan ejecutar dinámicas en pro de la unión familiar, la igualdad de oportunidades, y la salud y bienestar de todos sus colaboradores. El prestigio social de la empresa y su reconocimiento frente a la sociedad hacen parte de dichas labores que engrandecen su imagen. Este es el caso de las actividades educativas que, por medio de donaciones, hacen que la empresa genere bienestar en la comunidad, aunque estas actividades sean una realidad para las empresas con más capital para llevar a cabo y no para las pequeñas empresas.

En el país, investigaciones hechas por la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de Colombia, evidencian la manera en que «las empresas en Colombia desde sus comienzos, han tenido algún tipo de estructura que les garantiza el orden y el manejo; en el que se resalta respecto a los beneficios que ofrecen a los trabajadores y la comunidad que las rodea son aspectos que se hacen más significativas en Colombia desde el año de 1980 cuando comienzan a replantear sus políticas de orden social, centrando su atención en el desarrollo integral del trabajador» (Moreno y Gómez 1992, p. 122).

Sin embargo, estas condiciones no pueden ser cumplidas fácilmente en las PyMEs de los países en desarrollo, dado que la mayoría de estas surgen en un ambiente de informalidad, lo cual implica que las normas fundamentales no se lleguen a cumplir. De hecho, los cambios legislativos en temas laborales, fiscales y cambiarios han ejercido hasta la fecha una presión en el día a día de las PyMEs, en su lucha por la supervivencia, llegándose a convertir en condicionantes de primer orden para ejercer su actividad (Sánchez y Giraldo, 2008).

Estas dos investigaciones demuestran cómo las buenas prácticas van evolucionando en la medida que su condicionamiento de voluntariedad las convierte en normas; situación que deja entrever la manera en que las empresas, especialmente las PyMEs, se pueden ver desfasadas en términos de normas y buenas prácticas –Teniendo en cuenta que una buena práctica es aquella que se fundamenta en voluntariedad–, y que en consecuencia se ven obligadas a replantear su estructura organizacional, considerando los recursos de orden financiero, físico, humano, entre otros. Este aspecto que amerita reflexiones sobre los límites existentes entre la norma y la buena práctica, así como sobre su vigencia en el tiempo.

Cabe resaltar que las buenas prácticas que pueden desarrollar las empresas no se pueden condicionar únicamente a rebasar las exigencias de las normas, puesto que existen otros factores como la capacidad de las organizaciones de entender el concepto de la RSE, que permiten identificar sus buenas prácticas. No obstante las PyMEs parecen desconocer su contenido y significado, situación que las afecta notablemente frente a su interés por desarrollar prácticas innovadoras que las potencialice en relación con sus fines sociales.

Este tipo de circunstancias de desconocimiento normativo y de responsabilidad social que aquejan a las PyMEs se vieron reflejadas en un estudio que llevó a cabo el Centro Colombiano de Responsabilidad Social –CCRE– en 2006, basado en una encuesta aplicada a más de 737 empresas sin importar su tamaño, en el que se identificó un desconocimiento generalizado en las PyMEs sobre la RSE, sobre todo las prácticas internas. En

Colombia, aproximadamente la mitad de las empresas tiene códigos de conducta ética y de RSE, pero estos códigos en su mayoría pertenecen a las empresas grandes y escasean a nivel de PyMEs.

4.3 Responsabilidad Social según el MMGO®

«La Responsabilidad Social es una filosofía, una actitud o una forma de ver la vida que implica que tomemos en cuenta el efecto que nuestras acciones y decisiones tienen sobre el entorno físico y social» (Schwab y Malca, 2005). En otras palabras, ser socialmente responsable significa: ser consciente de que ninguna actividad, por pequeña que sea, opera aislada de la realidad, del contexto que la determina, y del campo de significación cultural en el que se circunscribe, y el cual a su vez, la estima como funcional, admisible o declinable.

En este sentido, toda acción desencadena efectos tanto en las personas como en los colectivos sociales a los cuales están dirigidas. Actuar y decidir conduce a hechos que conllevan cierto tipo de responsabilidad o de entelequia implicada –en el sentido aristotélico de fin u objetivo de una actividad que la completa o perfecciona–, puesto que son realizados por y para un ámbito humano en particular. En la actualidad, al termina la revolución industrial, y ser reemplazada por la revolución de la información, el planeta entero se está dando cuenta de algo fundamental: toda actividad política, comercial o cultural se basa en los seres humanos. Por lo tanto, si no se fortalece la visión sobre lo humano, todas esas actividades estarán condenadas al fracaso.

Partiendo de la comprensión de este presupuesto básico observamos que en todo tipo de organizaciones a nivel mundial la responsabilidad social está adquiriendo una presencia cada vez más importante en el desarrollo y sostenibilidad de los negocios. El esclarecimiento, cuestionamiento, medición, adecuación y comprensión de lo que significa una acción socialmente responsable constituye una fructífera esfera de investigación multidisciplinaria en la actualidad.

El hecho de que las empresas operen en ámbitos sociales con un grado de complejidad y desarrollo desigual, y que tengan una misión en la sociedad, las constriñe a modificar las prácticas habituales de sus negocios. En paralelo, los gobiernos locales están buscando formas de incentivar a los diferentes agentes sociales y económicos, con el propósito de que en su actividad diaria desplieguen prácticas más amigables y responsables en todos los ámbitos de la gestión y, propicien un desarrollo equilibrado de sus productos y/o servicios con diversos beneficios perceptibles en la sociedad.

Con base en lo anterior, la paulatina evolución, aplicación y validación en la práctica del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO® de la Universidad EAN puso en evidencia la necesidad y oportunidad de incorporar, como parte de las herramientas de análisis de la gestión, el tema de responsabilidad social.

El espíritu que orienta esta inclusión está determinado por la certeza de que el afianzar la comprensión de la responsabilidad social y ambiental en la vida

empresarial, es un requerimiento sine qua non habría desarrollo y sostenibilidad en las organizaciones, en el presente y o el futuro, máxime cuando se ha alcanzado un grado de conciencia sobre los riesgos y el enorme costo social y humano de seguir orientando el mundo de los negocios bajo paradigmas monetaristas, inmersos en lógicas utilitaristas, que si bien proveen dividendos incuestionables, a la postre requieren otras lógicas producto de los cambios sistémicos que se operan en la economía y cultura humanas.

4.4 ¿Por qué es importante la intervención e innovación de la RSE?

El propósito de este MIIGO es proporcionar al empresario estrategias de fortalecimiento y mejoramiento para cada una de las variables y descriptores del componente de Responsabilidad Social del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones de la Universidad EAN. Provee tácticas de apoyo como derrotero de trabajo para promover la responsabilidad social que le va a beneficiar en la competitividad de la empresa, como también en la gestión y la misión de la dirección. Su consulta a esta guía le servirá para definir qué acciones tomar en cada uno de los estadios en donde se ubique el componente de responsabilidad social desde un enfoque integral para todos y cada uno de los estadios.

En la elaboración de este libro han participado un importante equipo interdisciplinario de la academia y directivos de empresas PyMEs de la ciudad de Bogotá,

enriqueciendo y poniendo la guía en el marco de la realidad de las PyMEs colombianas, en algunas de las cuales se ha implementado este modelo de guía con el fin de detectar y evidenciar fortalezas, oportunidades y avances en materia del componente de RSE; así mismo, la Universidad EAN proveyó un acompañamiento de docentes consultores especializados en RSE a los empresarios para la aplicación de la guía, obteniendo una información más objetiva y depurada.

En este documento se proporcionan las herramientas necesarias para la construcción o el fortalecimiento en este componente de RSE llevando al gestor a cumplir sus expectativas y apoyándolo en la elaboración de planes de acción y de mejoras; así como a facilitar tácticas y metas que respondan a los desafíos presentes y futuros de la empresa.

Por lo tanto se deben tener en cuenta estas recomendaciones para su aplicación en las empresas:

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

Según el censo de la Cámara de Comercio de Bogotá de 2012, a diciembre de ese año habían cerca de 139.000 empresas en la ciudad de Bogotá, de las cuales el 99% eran micro, pequeñas y medianas empresas, teniendo en cuenta la clasificación establecida por la Ley 905 de 2004, la Ley MiPyME.

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

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

Por esta razón, esta publicación está fundamentada de manera especial, aunque no exclusiva, en la norma internacional de responsabilidad social ISO26000, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en la declaración de la OIT sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo, en los Objetivos de Desarrollo del Milenio propuestos por la Organización de las Naciones Unidas, en los diez Principios del Pacto

Global para el sector empresarial y, en general, en toda la normativa internacional de comportamiento, que incluye los tratados y convenciones reconocidos de manera universal.

Una de las principales definiciones de la responsabilidad social es establecida por la Norma ISO26000, a saber: «la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

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

Con base en la anterior definición, y con el propósito de adaptar estos conceptos a la realidad de nuestras empresas, en la presente guía abordaremos la responsabilidad social desde el enfoque de la competitividad y la sostenibilidad, donde la RSE es: «un sistema de gestión que considera las expectativas de los grupos de interés, además de los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial» (Confecamaras, 2012).

El presente enfoque implica que las empresas deben incorporar en la toma de decisiones los aspectos no

sólo de carácter económico, sino también social y ambiental, y rendir cuentas por los impactos que estos generan. A su vez, la gestión de la RSE significa asumir de forma voluntaria un compromiso con la transparencia y la ética, con el cumplimiento de la ley internacional y, más allá, con una contribución decidida al desarrollo sostenible de la comunidad de su área de influencia, la cual es cada vez más global gracias a los procesos de internacionalización económica que actualmente tienen las empresas.

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

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

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

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

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

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

4.5 Descriptor por descriptor y paso a paso

Las guías de cada componente están diseñadas para presentar al empresario, responsable funcional o de proceso, consultor, estudiante o docente distintas opciones para intervenir en los descriptores que afectan cada variable. El descriptor está definido en el MMGO®, a través de cuatro estadios de desarrollo y las GUÍAS, ofrecen acciones para las fases de transición del 1 al 2, del 2 al 3 y del 3 al 4, de manera que cada descriptor tiene acciones en tres momentos de menor a mayor grado de complejidad.

Cada acción presupone que no se abandona la acción desarrollada en el nivel anterior, sino que la incluye y la complementa para avanzar.

Una vez que usted haya alcanzado el estadio 4 en todos los componentes, variables y descriptores del MMGO® con el desarrollo del MIIGO, quiere decir que es una Pyme que aplica la gestión de empresas de clase mundial, que va camino de ser o ya es competitiva y perdurable. Por tanto su tarea no ha concluido, debe lograr mantenerse en este buen nivel de desempeño por el tiempo que la organización misma considere suficiente para dar un paso adelante, bien sea en términos de diversificación, expansión, certificación, exportación, en fin, la ruta que la organización haya ido trazando a medida que fue recorriendo este proceso.

Por ahora solo resta recordar que las fortalezas y potencialidades que la organización hoy disfruta han

sido el fruto de un trabajo juicioso, de un proceso que requirió tiempo y esfuerzo y que la valoración permanente y positiva de los logros alcanzados será el cimiento para los logros futuros.

Las lecciones aprendidas a lo largo de este proceso permitirán al grupo directivo fortalecerse en aquellas habilidades que les facilitará liderar otros proyectos de alta complejidad y corregir aquellas debilidades que pueden bloquear el buen desarrollo de la organización como un todo.

El componente de la Responsabilidad Social Empresarial en el MMGO® está constituido por tres variables, que a su vez están compuestas por 11 descriptores, a saber:

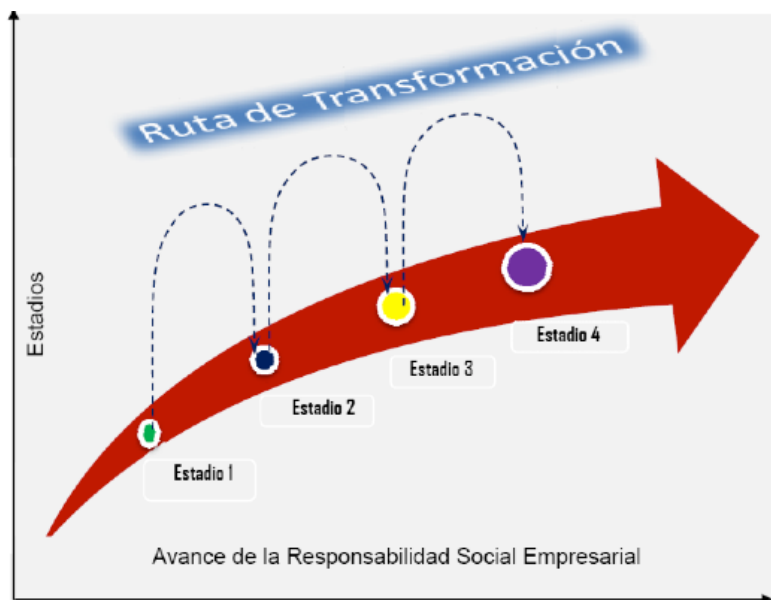
Tabla 2. Variables y descriptores de RSE en el MMGO®

UNIVERSIDAD EAN – MMGO – Componente de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)			
No.	VARIABLE indicador macro	No.	DESCRIPTOR indicador micro
I.	ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA RSE	1	Planeación estratégica
		2	Liderazgo ético
II.	GESTIÓN DE LA RSE	3	Gobierno corporativo
		4	Prácticas laborales
		5	Medio ambiente
		6	Operaciones y cadena de valor
		7	Clientes y consumidores
		8	Comunidad e inversión social
III.	IMPACTO DE LA RSE	9	Indicadores de desempeño
		10	Gestión del riesgo
		11	Reputación y comunicación de la RSE

Fuente. Díaz y Lozano (2011).

Cada uno de los descriptores están definidos en el MMGO® con base en cuatro estadios de desarrollo, estableciendo de esta manera las acciones específicas o el paso a paso para que las organizaciones puedan acceder a la ruta de transformación del estadio 1 al 2, del 2 al 3 y del 3 al 4. Para eso se detallan las acciones en tres momentos de menor a mayor grado de complejidad. De igual forma, cada acción posterior presupone la inclusión y el desarrollo de las acciones del nivel anterior, siendo así un proceso progresivo y acumulativo.

Figura 6. Cuatro estadios de desarrollo en RSE



Fuente. Elaboración propia de los autores.

A continuación se presentan las tres variables y los 11 descriptores, cada uno con las acciones prioritarias que le permitirán a las empresas avanzar de un estadio a otro en la implementación de sus prácticas de RSE.

4.5.1 Variable enfoque estratégico de la responsabilidad social

4.5.1.1 Planeación estratégica

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

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

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

Tabla 3. Planeación estratégica en RSE

Enfoque estratégico de la Responsabilidad Social Empresarial				
Descriptores	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
Planeación estratégica	No se han establecido políticas, ni estrategias en materia de RSE.	La dirección evidencia interés en orientar su estrategia corporativa hacia la RSE, pero aún no se encuentra documentada	La dirección orienta, documenta y divulga su estrategia corporativa hacia la RSE, pero aún no se genera sentido de pertenencia, ni se comparte la cultura de la RSE en forma generalizada.	La organización cuenta con un model de política y de estrategia de RSE. Integradas con su misión, visión, principios y valores; y se comparte la cultura de la RSE en toda la organización.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

Figura 7. Ruta de transformación del estadio 1 al estadio 2: principios de la RSE –Código Ético–



Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

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

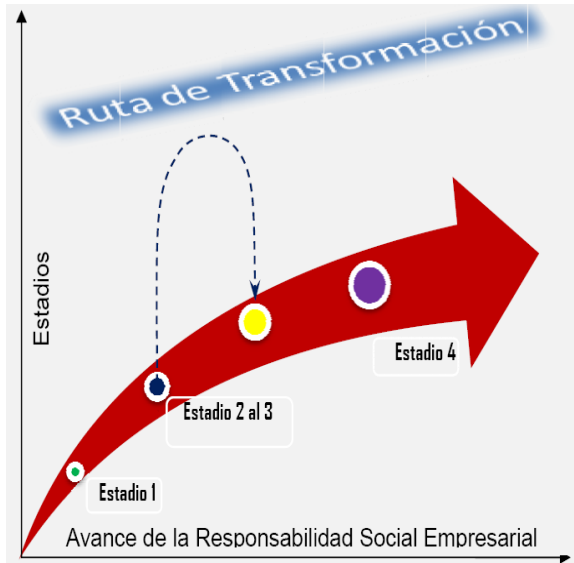
Las principales acciones que se recomienda implementar son:

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

propósito fundamental es que la organización pueda promoverlos a través de campañas de educación y concientización en todos sus grupos de interés.

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

Figura 8. Ruta de transformación del estadio2 al estadio 3: política y objetivos de la RSE



Fuente. Elaboración propia de los autores.

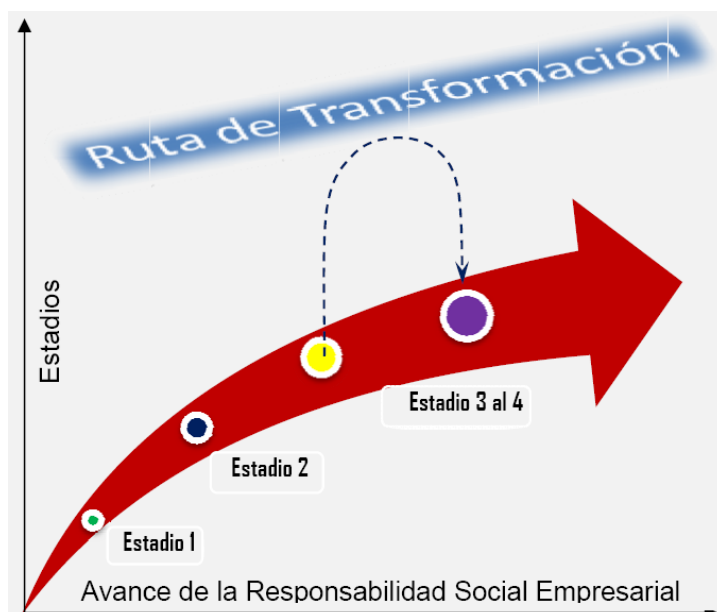
Toda empresa tiene una planeación estratégica, aunque en algunos casos esta no esté por escrito o documentada, a través de la cual se ha definido la misión, la visión, los sistemas de operación, las unidades de negocio, la estructura organizacional y las metas a corto, mediano y largo plazo; así como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

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

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

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

**Figura 9. Ruta de transformación del estadio 3 al estadio 4:
despliegue estratégico de la RSE**



Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

Para tal fin, una vez establecidos los lineamientos estratégicos de la organización, se debe realizar el

despliegue estratégico de la RSE a través de diferentes mecanismos de comunicación, sensibilización y concientización con los principales grupos de interés sobre la importancia, los beneficios, los retos y las metas que la empresa ha asumido en materia de RSE. Para lograrlo, se recomiendan las siguientes acciones:

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

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

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

4.5.1.2 Liderazgo ético

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

De esta manera, el liderazgo es clave para una gobernanza de la organización eficaz, no sólo en lo relacionado con la toma de decisiones, sino también para motivar a los empleados a que practiquen la responsabilidad social y para integrarla a través de la cultura de la organización (ISO26000). El llevar a la práctica la RSE requiere de líderes visionarios, con altas convicciones éticas, capaces de generar compromiso por parte de sus trabajadores en torno a los principios y valores de la organización y de la Responsabilidad Social.

De acuerdo con la Norma ISO 26000 (2010), una organización debería tener un comportamiento ético, basado en los valores de la honestidad, equidad e integridad; y promover activamente un comportamiento ético mediante:

- La identificación y la declaración de sus valores y principios
- El desarrollo y la utilización de estructuras de gobernanza que ayuden a promover un comportamiento ético dentro de la organización
- La identificación, la adopción y la aplicación de normas de comportamiento ético

- El fomento y la promoción del cumplimiento de sus normas de comportamiento ético
- La definición y comunicación de las normas de comportamiento ético que se espera de su estructura de gobernanza, personal, proveedores, contratistas
- La prevención o resolución de conflictos de interés en toda la organización
- El establecimiento y el mantenimiento de mecanismos de supervisión y controles para hacer seguimiento, apoyar y reforzar el comportamiento ético
- El establecimiento y el mantenimiento de mecanismos para facilitar que se informe sobre comportamientos no éticos, sin miedo a represalias
- La adopción y la aplicación de normas de comportamiento ético reconocidas internacionalmente (Norma ISO 26000, 2010).

A continuación se podrá observar cómo está entendido el liderazgo ético en cada uno de los estadios del 1 al 4:

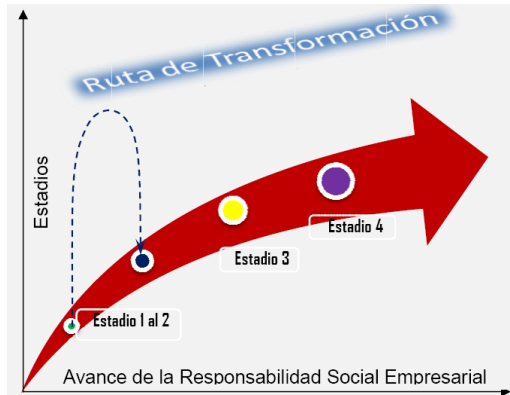
Tabla 4. Liderazgo ético

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

Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

Figura 10. Ruta de transformación del estadio 1 al 2: comprensión de la RSE

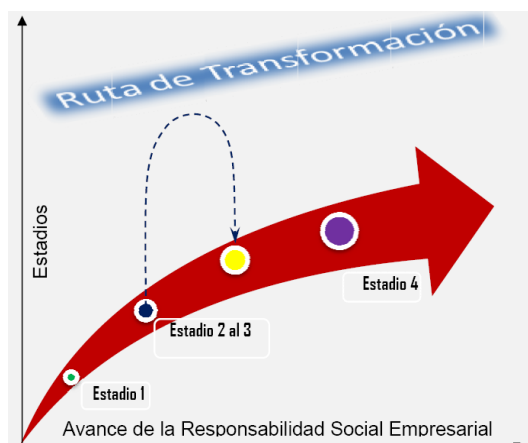


Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

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

Figura 11. Ruta de transformación del estadio 2 al 3: movilizar el cambio



Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

Para esto, los líderes de la organización deben:

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

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

Figura 12. Ruta de transformación del estadio 3 al 4: impacto en su esfera de influencia



Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

- Evaluar su esfera de influencia para determinar sus responsabilidades.

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

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

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

4.5.2 Variable de gestión de la responsabilidad social

4.5.2.1 Gobierno corporativo

El gobierno corporativo hace referencia al conjunto de reglas y principios que permiten prevenir y disminuir los conflictos que se presentan en las sociedades, con el propósito de garantizar una mayor permanencia y competitividad para las empresas. Las prácticas de gobierno corporativo están dirigidas particularmente a proporcionar un equilibrio entre los derechos y

responsabilidades de los distintos actores que participan en la estructura de una empresa, tales como administradores, accionistas o socios y demás agentes vinculados.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo le permiten a las empresas:

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

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

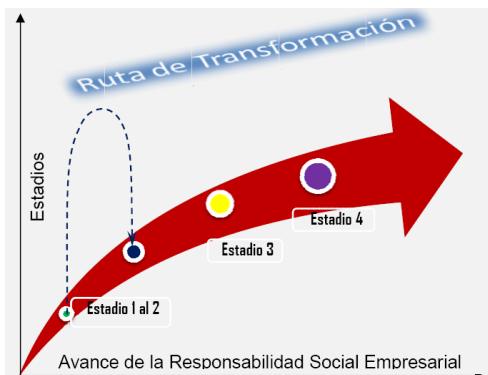
Tabla 5. Gestión de la RSE.

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

Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

Figura 13. Ruta de transformación del estadio 1 al 2: transparencia



Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

En este sentido, según la recomendación de la Norma ISO 26000 (2010), «una organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente, especialmente en lo relacionado con:

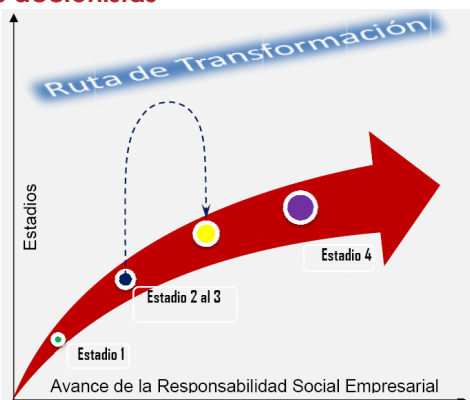
- El propósito, naturaleza y localización de sus actividades
- La identidad de cualquier interés que controle la actividad de la organización

- La manera en que se toman, implementan y revisan sus decisiones
- Las normas y criterios frente a los cuales la organización
- Evalúa su desempeño en relación con la RSE
- Su desempeño en asuntos pertinentes y significativos de RSE
- Los orígenes, cantidades y aplicación de sus recursos financieros
- Los impactos conocidos y probables de sus decisiones y actividades en
- Sus partes interesadas, la sociedad, la economía y el medio ambiente
- La identidad de sus partes interesadas y los criterios y procedimientos utilizados para identificarlas, seleccionarlás e involucrarse con ellas» (Norma ISO 26000, 2010).

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

- Identifique los riesgos de corrupción.
- Defina e implemente políticas de transparencia y anticorrupción.
- Asegure que los líderes son un ejemplo de transparencia y que proporcionan compromiso, motivación y supervisión en la implementación de las políticas de anticorrupción.
- Brinde formación y apoyo a los trabajadores frente a los mecanismos de lucha contra la corrupción en la contratación y la erradicación del soborno.
- Promueva en sus socios, trabajadores, proveedores y contratistas la denuncia de cualquier tipo de violación a las políticas de la organización, sin miedo a represalias, así como los tratamientos inmorales o injustos.

Figura 14. Ruta de transformación del estadio 2 al 3: derechos de los accionistas



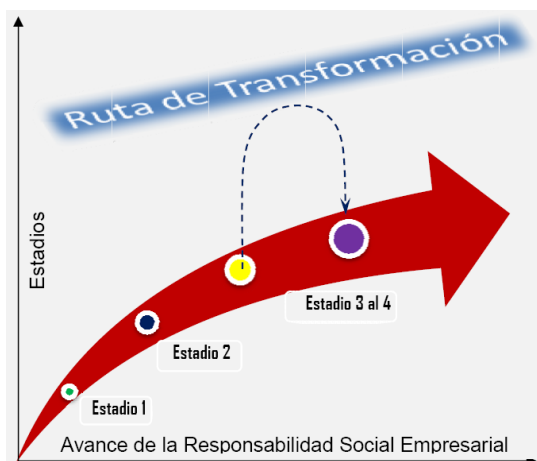
Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

Para ello se propone:

- Analizar los efectos de la estructura accionaria de la empresa, los impactos de la existencia de distintas clases de acciones.
- Identificar la observancia o no de una política de dividendos.
- Evaluar las condiciones o facilidades para participar en las juntas y asambleas de accionistas.
- Aplicar políticas para el cambio de control de la propiedad, y para la solución de conflictos.

Figura 15. Ruta de transformación del estadio 3 al 4: Auditoría y rendición de cuentas



Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

Adicionalmente, debería auditar en forma regular el desempeño de la empresa en materia de RSE.

Esta evaluación puede contemplar los siguientes aspectos:

- Analizar la situación de la empresa con relación a la misión y sus metas.
- Evaluar la respuesta de la empresa a las recomendaciones del año anterior y a la identificación de prioridades reales que la empresa pueda ir alcanzando durante el siguiente año.

- Implementar un proceso de evaluación, el cual puede ser realizado por la propia empresa; incluso se pueden contratar servicios de terceros para una validación independiente.
- Obtener retroalimentación de sus primeras auditorías y compartir los resultados. Primero, compartir los resultados con grupos seleccionados, con otras personas de su confianza que le puedan dar una opinión honesta sobre los resultados obtenidos, y en una segunda instancia, hágalo en forma pública.
- Incluir los éxitos, dificultades y las metas para futuras mejoras.
- Distribuir una síntesis del proceso de evaluación entre sus empleados, proveedores y clientes claves.

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

4.5.2.2 Prácticas laborales

Según la norma ISO26000 (2010), «las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado. Las prácticas laborales se extienden más allá de la relación de una organización con sus empleados directos o de las responsabilidades que una organización tenga en un lugar de trabajo de su propiedad o que esté bajo su control directo. Las prácticas laborales incluyen:

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

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

De igual manera, la norma ISO26000 reconoce que «las convenciones y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo OIT, junto con la Declaración de la OIT sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de 1998 y la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política social de la OIT de 1977 (revisada por última vez en 2006), constituyen la orientación más reconocida respecto a las prácticas laborales y otros asuntos sociales importantes».

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

- Fortalecer la cultura y el clima organizacional.
- Facilitar el reclutamiento de personal de primer nivel.

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

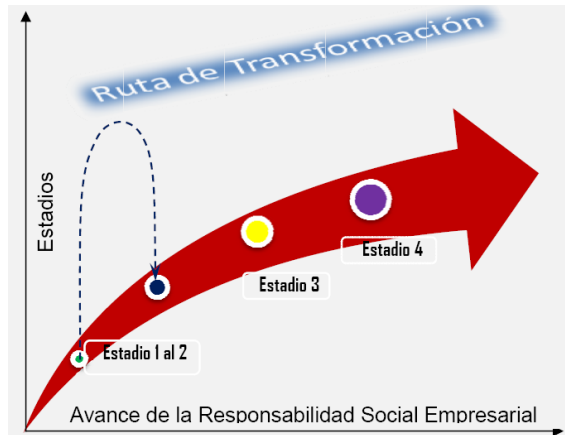
Tabla 6. Caracterización de estadios en el descriptor de prácticas laborales

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

Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

Figura 16. Ruta de transformación del estadio 1 al 2: derechos fundamentales



Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

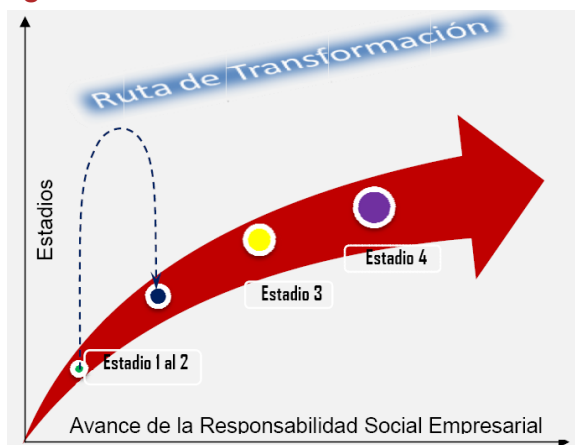
- El trabajo se define como la labor desempeñada a cambio de una compensación.
- Los voluntarios no son trabajadores.
- No todo trabajo se realiza dentro de una relación laboral.
- Se debe tener clara la diferencia entre la relación laboral y la relación comercial.
- La relación laboral confiere derechos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

Como acciones específicas se propone:

- Garantizar que su organización está brindando niveles justos de remuneración, que le permiten a sus trabajadores tener un nivel de vida adecuado.

- Garantizar la igualdad de oportunidades y de tratamiento para eliminar la discriminación de todo tipo –género, raza, religión, posición socioeconómica–.
- Indagar si existe la posibilidad de que se realice algún tipo de trabajo forzado en su cadena productiva u organización.
- Indagar si existe la posibilidad de que se realice algún tipo de trabajo infantil en su cadena productiva u organización.
- Asegurarse de que su organización está brindando un horario de trabajo que le permite a sus trabajadores tener un equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar.
- Infórmese sobre sus derechos y obligaciones frente al respeto de la libertad de asociación y la negociación colectiva de los trabajadores.

Figura 17. Ruta de transformación del estadio 2 al 3: salud y seguridad laboral



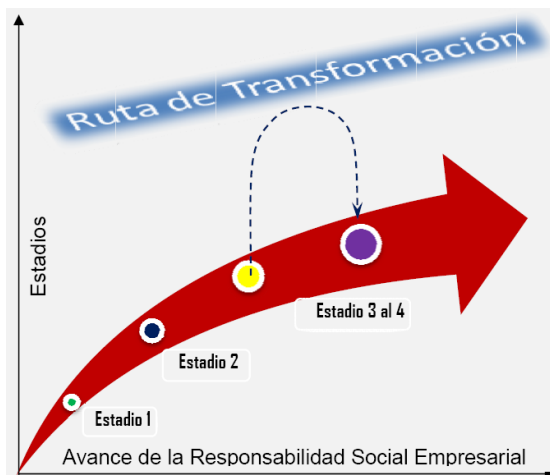
Fuente. Elaboración propia de los autores.

Este aspecto implica promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, así como la eliminación de los riesgos

psicosociales. Dentro de las actividades relacionadas con este aspecto, se resaltan las siguientes actividades:

- Analizar y controlar los riesgos para la salud y la seguridad derivados de sus actividades.
- Desarrollar, implementar y mantener una política de salud y seguridad ocupacional.
- Proporcionar protección equitativa en salud y seguridad a trabajadores de tiempo parcial, temporales y subcontratados.
- Implementar programas paritarios que promuevan la salud y el bienestar.
- Adaptar el ambiente de trabajo a las necesidades fisiológicas y psicológicas de los trabajadores.

Figura 18. Ruta de transformación del estadio 3 al 4: desarrollo y calidad de vida



Fuente. Elaboración propia de los autores.

La implementación de prácticas de RSE en una organización debe llevar a un proceso que permita a

sus trabajadores ampliar sus capacidades humanas y sus opciones de empleabilidad, para lo cual se propone:

- Identificar las principales competencias organizacionales que le permitirán a su empresa generar un diferencial en el mercado y generar mayor valor agregado para sus grupos de interés.
- Evaluar las competencias específicas de cada uno de sus trabajadores, acorde con las competencias organizacionales y las funcionales; identificando las brechas que existen entre las competencias deseables y el nivel actual de sus trabajadores.
- Con base en las brechas identificadas, elaborar planes graduales de capacitación y desarrollo de competencias, de manera tal que sus trabajadores cuenten con herramientas concretas que les permita mejorar sus capacidades y su desempeño.
- Evaluar permanentemente el desempeño de sus trabajadores frente a los niveles de cumplimiento de las competencias organizacionales y funcionales.
- Establecer mecanismos de motivación y desarrollo profesional ligados a mejores niveles de remuneración, posibilidades de ascenso laboral y planes de carrera.
- Diseñar programas de bienestar social para los trabajadores y sus familias, que generen oportunidades de acceso a bienes y servicios que les permitan mejorar su calidad de vida.

Adicionalmente, las empresas se deben comprometer a incorporar las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en materia de diálogo social, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- Reconocer la importancia de las instituciones de diálogo social.
- Participar en las organizaciones de empleadores.
- No obstruir a los trabajadores que busquen formar sus propias organizaciones o unirse a ellas.
- Proporcionar acceso a los representantes de los trabajadores.
- No restringir el ejercicio de los derechos, la libertad de asociación y negociación colectiva.

4.5.2.3 Medio ambiente

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

Mucho se ha hablado en los medios académicos, los escenarios de la política internacional y en los medios de comunicación sobre los impactos en nuestro ecosistema del modelo de consumo de la economía mundial. Para conocer más en detalle sobre estos impactos se recomienda consultar el libro «El giro hacia la empresa verde». De ellos se transcriben a continuación los siguientes (ONU, 2010):

- **Cambio climático**

- Aumento de la temperatura: los ocho años más cálidos que se recuerdan en Europa son posteriores a 1998.
- Aumento del nivel del mar a causa del deshielo: en los últimos años, el Kilimanjaro ha perdido el 80% de su masa de hielo.
- Los cambios producidos en los patrones de precipitación, el nivel del mar y las temperaturas conllevarán transformaciones radicales en las especies autóctonas, lo cual tendrá importantes consecuencias en la producción de alimentos y la utilización del suelo, generando ecosistemas inestables.
- Algunas regiones y países, como Bangladesh, se verán especialmente afectados por el aumento del nivel del mar, el efecto de fuertes vientos y la subida de las temperaturas, lo que a su vez generará grandes movimientos de desplazados.

- **Energía**

- El combustible fósil provoca contaminación del aire y del agua y participa en el aumento de las emisiones de carbono.
- Los recursos naturales, y en concreto el petróleo, son escasos.
- La combinación de ambos factores traerá inevitablemente consigo una drástica transformación del uso de la energía por parte de la humanidad.

- **Agua**

- En el 2008, según los objetivos de desarrollo del Milenio establecidos por la ONU (2010), aún había mil millones de personas sin acceso a agua potable.

- El aumento de población conllevará una mayor presión para la obtención de agua potable, especialmente en las regiones áridas.
- La Agencia de las Naciones Unidas para el medio ambiente, PNUMA advierte que de aquí a cincuenta años tres mil millones de personas padecerán restricciones de agua.

- **Suelos**

- Los bosques desempeñan un papel fundamental en la regulación de los niveles de CO² en la atmósfera, pero la deforestación no deja de aumentar y ya representa el 25% de las emisiones de gases de efecto invernadero.
- Más de la mitad de las tierras cultivables de todo el mundo están sometidas a una importante degradación y se enfrentan a la amenaza de acabar siendo improductivas (PNUMA, s.f.).

- **Desechos**

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

Entonces es este aspecto en particular el que mayor nivel de desarrollo presenta, en términos de guías, recomendaciones y orientaciones para los empresarios,

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

En la tabla 7 se observan los estadios del 1 al 4 en materia de medio ambiente:

Tabla 7. Estadios MMGO® en medio ambiente

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

Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

Figura 19. Ruta de transformación del estadio 1 al 2: prevención de la contaminación



Fuente. Elaboración propia de los autores.

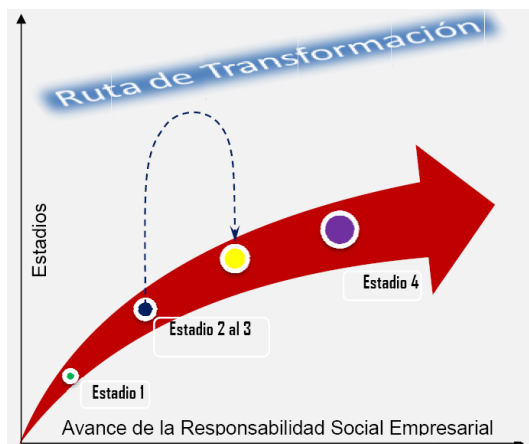
De acuerdo con lo establecido en la ISO 26000 (2010), una empresa puede mejorar su desempeño ambiental a través de la prevención de la contaminación en los siguientes aspectos:

- **«Emisiones al aire:** las emisiones al aire realizadas por una organización, de contaminantes como plomo, mercurio, compuestos orgánicos volátiles, óxidos de azufres, óxidos de nitrógeno, dioxinas, partículas y sustancias agotadoras de la capa de ozono, pueden provocar impactos en la salud y en el medio ambiente. Estas emisiones pueden provenir directamente de las actividades e instalaciones de una empresa, ser ocasionadas indirectamente por el uso de sus productos y servicios, por el manejo al final de la vida de los mismos o por la generación de energía que esto consume.
- **Vertidos al agua:** una organización puede contaminar el agua a través de vertidos directos, intencionados o

accidentales a aguas superficiales, incluido el entorno marino, escorrentías no intencionadas en aguas superficiales, o la filtración a aguas subterráneas. Estos vertidos podrían provenir directamente de las instalaciones de una organización o tener como causa indirecta el uso de sus productos y servicios.

- **Gestión de residuos:** las actividades de una organización pueden conducir a la generación de residuos líquidos o sólidos que, si se gestionan de manera incorrecta, podrían provocar la contaminación del aire, agua, tierra, suelo y espacio exterior. La gestión responsable de los residuos busca evitarlos, siguiendo la jerarquía de reducción de residuos que consiste en: reducción en la fuente, reutilización, reciclado y reprocesamiento, tratamiento y disposición final de residuos» (ISO 26000, 2010).

Figura 20. Ruta de transformación del estadio 2 al 3: uso sostenible de recursos

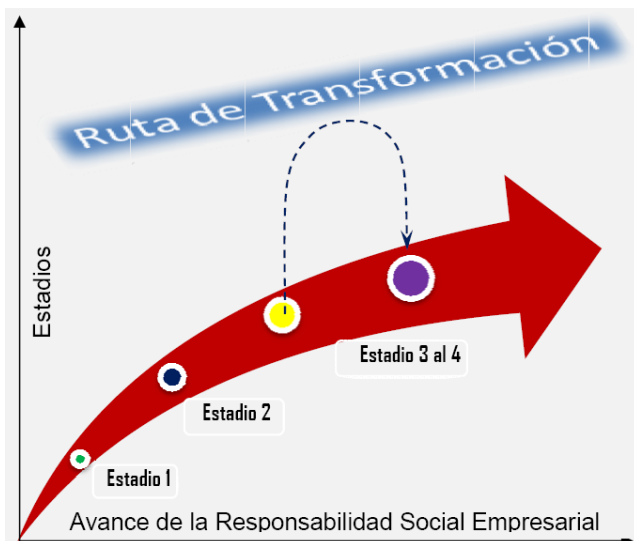


Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

- **Eficiencia energética:** implemente programas de eficiencia energética para reducir la demanda de energía de sus instalaciones, transporte, procesos de producción, aparatos eléctricos y equipos electrónicos o la provisión de servicios. De igual forma, avanzar en el uso sostenible de recursos renovables, tales como la energía solar, energía geotérmica, energía hidroeléctrica, energía eólica y biomasa.
- **Conservación, uso y acceso al agua:** el acceso a suministros de agua potable segura y fiable, y a servicios sanitarios, es una necesidad humana fundamental y un derecho humano básico. Una organización debe conservar, reducir el uso y reutilizar el agua en sus propias operaciones y estimular la conservación del agua dentro de su esfera de influencia.
- **Eficiencia en el uso de materiales:** implemente programas de eficiencia de materiales para reducir el deterior ambiental que provoca el uso de materias primas para los procesos de producción o para productos terminados utilizados en sus actividades o en la entrega de sus servicios» (ISO 26000, 2010).

Figura 21. Ruta de Transformación del Estadio 3 al Estadio 4: Gestión ambiental



Fuente. Elaboración propia de los autores.

En materia de gestión ambiental, las empresas deberían realizar la implementación de un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001 (2009), la cual define los siguientes requisitos:

- Adoptar como documento base del sistema una política medioambiental de la empresa, definida por la alta dirección.
- Establecer procedimientos para la identificación y valoración de los aspectos medioambientales de las actividades desarrolladas, así como de sus productos o servicios.
- Establecer un procedimiento que garantice el conocimiento de todos los requisitos ambientales legales de aplicación a la empresa.
- Establecer y mantener documentados los objetivos y metas medioambientales de la empresa.

- Establecer y mantener actualizado un programa de gestión medioambiental para lograr los objetivos y metas.
- Establecer y mantener un sistema de seguimiento y medición para asegurar que se alcanzan los objetivos y metas del programa de gestión ambiental.
- Establecer un sistema de revisión y ajuste del sistema para asegurar su eficacia.

Para mayor información, consulte:

- Norma ISO 14000 – Sistema de Gestión Ambiental.
- Arenas, Fossey y Huc (2006). El giro hacia la empresa verde: estudio sobre el proceso de transformación de las empresas hacia la sostenibilidad. ESADE, Instituto de Innovación Social. España.

4.5.2.4 Operaciones y cadena de valor

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

Teniendo en cuenta que cualquier organización, independientemente de su tamaño o actividad económica, requiere gestionar las compras de materias primas e insumos para sus procesos de operación, estas compras se pueden realizar bajo criterios netamente económicos –precio–, criterios de calidad –especificaciones técnicas–, de diseño –innovación– y demás que establezca cada organización como

elementos fundamentales para la toma de decisión sobre las compras a realizar. Es así como el componente de operaciones y cadena de valor propone la necesidad de incluir criterios de carácter social y ambiental en la gestión de las operaciones de las empresas, y particularmente en sus procesos de compras, por ejemplo implementando prácticas laborales justas y uso de materiales ambientalmente amigables.

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

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

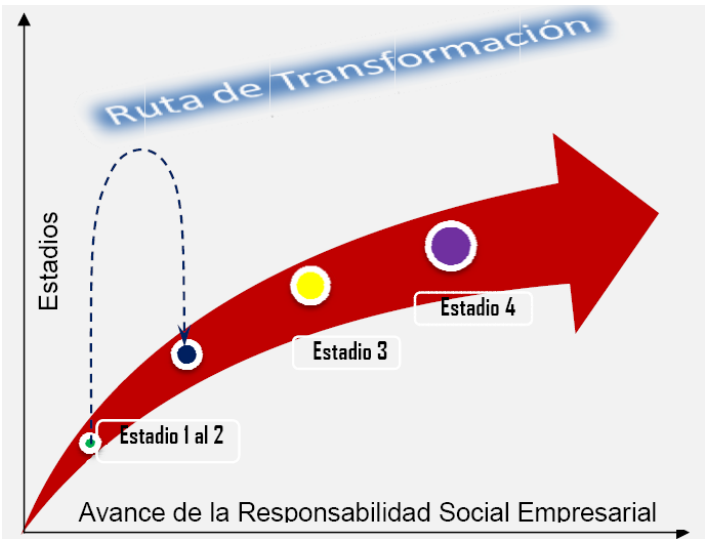
Tabla 8. RSE- operaciones y cadena de valor en los estadios 1 al 4

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

Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

Figura 22. Ruta de transformación del estadio 1 al 2: diagnóstico de las operaciones y procesos de la organización



Fuente. Elaboración propia de los autores.

En materia de operaciones y cadena de valor, todas las organizaciones deben realizar un diagnóstico de sus operaciones y procesos con el fin de identificar los riesgos

reales o potenciales de generar impactos negativos en sus trabajadores, su cadena de valor, la comunidad o el medio ambiente.

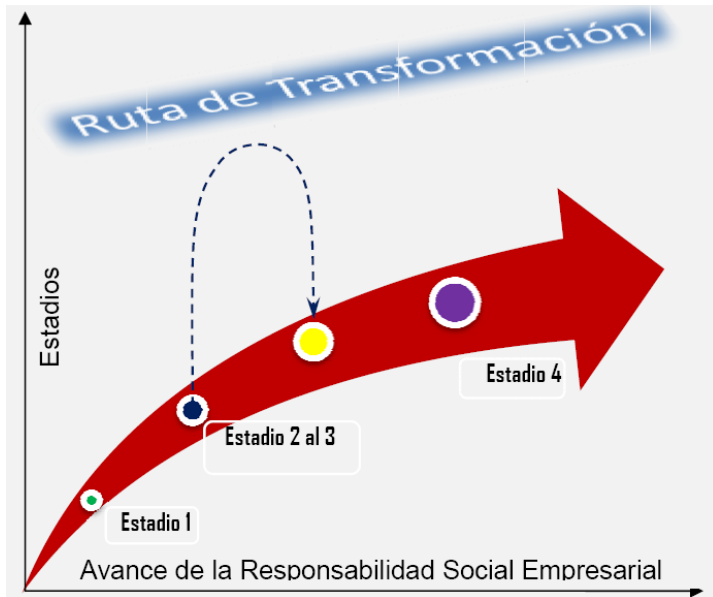
De igual manera, las organizaciones tienen la opción de identificar potenciales oportunidades de mejora, e inclusive oportunidades de negocio, que les permitan obtener beneficios económicos a través de la incorporación de criterios de carácter ambiental y social en sus operaciones y procesos.

Para realizar este diagnóstico se proponen las siguientes acciones:

- Identificar si existe algún tipo de riesgo social o ambiental en alguna de las principales operaciones y procesos de la organización –procesos core–.
- Evaluar el nivel de riesgo que se está presentando y generar acciones de mejora que permitan eliminar, reducir o mitigar su impacto.
- Identificar si existe algún tipo de riesgo social o ambiental en alguna de las demás operaciones y procesos de la organización –procesos de apoyo–, realizar de nuevo el ejercicio de evaluación del nivel de riesgo que se está presentando y generar acciones de mejora que permitan eliminar, reducir o mitigar su impacto.
- Consolidar las diferentes acciones de mejora identificadas en un plan de acción general que le permitan establecer recursos, tiempos y responsables para llevar a cabo la implementación de estas acciones.
- Monitorear y evaluar el impacto de las acciones implementadas en cuanto a los beneficios económicos, sociales y ambientales para la organización y para sus grupos de interés.

- Evaluar si existe alguna oportunidad de negocio o disminución de costos con la incorporación de criterios de carácter ambiental y social en sus operaciones y procesos.

Figura 23. Ruta de transformación del estadio 2 al 3: aprovisionamiento responsable



Fuente. Elaboración propia de los autores.

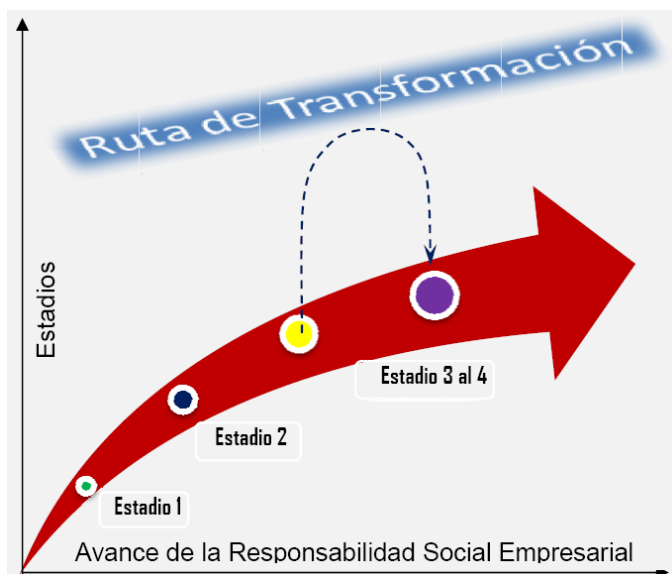
La cadena de aprovisionamiento o de suministro está articulada alrededor de las relaciones de interdependencia que existen entre la organización y sus proveedores, subcontratistas o distribuidores, lo que constituye un escenario propicio para la promoción de buenas prácticas de RSE en toda la cadena. Estas buenas prácticas logran generar procesos de cambio positivos cuando los sistemas de contratación, compras y distribución, además de tener en cuenta los criterios básicos de precio, calidad y funcionalidad, incorporan

criterios éticos –transparencia–, sociales –respeto por los derechos laborales– y ambientales –producción limpia– que generan un efecto dominó en toda la cadena. Esto es lo que se denomina como «aprovisionamiento responsable».

En la presente guía se proponen las siguientes acciones encaminadas a implementar, intervenir e innovar un sistema de aprovisionamiento responsable en las PyMEs:

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

Figura 24. Ruta de transformación del estadio 3 al 4: articulación de la RSE con las operaciones, procesos y procedimientos de la organización



Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

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

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

4.5.2.5 Clientes y consumidores

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

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

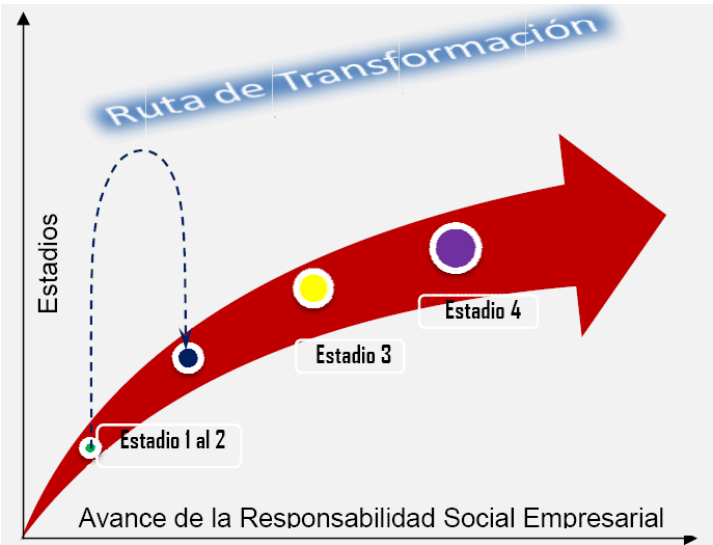
Tabla 9. RSE-clientes y consumidores-Estadio 1 al 4-

II. Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial				
Descriptores	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
Cientes y consumidores	No existen mecanismos que garanticen la salud y la seguridad de los clientes y consumidores.	Se han establecido mecanismos que garantizan la salud y la seguridad de los clientes y consumidores.	Se han establecido mecanismos y canales de comunicación para garantizar la transparencia de la información, la protección de los derechos de los consumidores y la implementación de políticas de publicidad responsables.	La organización está implementando programas que promueven el consumo responsable y sostenible entre sus consumidores y clientes directos.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

Figura 25. Ruta de transformación del estadio 1 al 2: protección de la salud y la seguridad de los clientes y consumidores



Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

- Garantizar los mecanismos de evaluación de la calidad que le permita ofrecer productos y servicios que, en condiciones de uso normales y previsible, sean seguros para los usuarios, para las demás personas y para el medio ambiente.
- Garantizar los mecanismos para la retirada de productos y la recuperación de los mismos del mercado cuando se identifique algún tipo de riesgo para la salud y la seguridad de los consumidores.
- Establecer los mecanismos para minimizar los riesgos en el diseño de los productos y la prestación de los servicios.
- Entregar a los clientes y consumidores, de forma transparente y clara, la información necesaria para hacer uso adecuado de los productos y servicios. En caso de que se requiera, la organización no sólo debería informar, sino también capacitar a sus clientes y consumidores sobre las recomendaciones de seguridad y el uso adecuado de sus productos o servicios.

Figura 26. Ruta de transformación del estadio 2 al 3: protección y respeto de los derechos del consumidor y publicidad responsable



Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

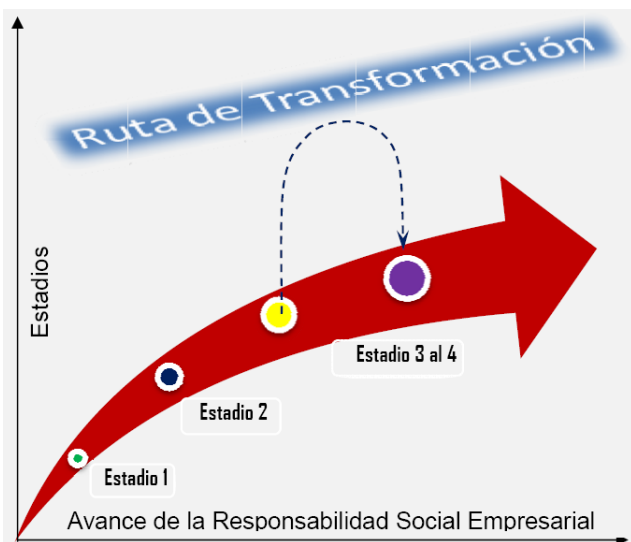
Para tal fin, se propone implementar las siguientes acciones:

- Establecer una política explícita sobre la protección y el respeto de los derechos del consumidor.
- Establecer una política de publicidad responsable, que garantice que la publicidad de la empresa se realice bajo criterios éticos, es decir, que respete la dignidad de las personas, no discrimine, no incorpore elementos ajenos a la voluntad de comunicar acerca de los

productos y no sea engañosa. Algunas de las pautas universales sobre la publicidad responsable incluyen el hecho de que la publicidad sólo debe estar dirigida al público específico del producto o servicio, no debe incorporar elementos sexistas o discriminatorios, debe promover valores basados en los derechos humanos y garantizar la sana competencia.

- Garantizar los mecanismos para la atención al cliente, que incluyan la resolución de quejas y controversias de forma oportuna, así como las compensaciones adecuadas en caso de incumplimientos o mal desempeño de los productos y servicios de la empresa.
- Garantizar la protección y privacidad de los datos de los clientes y de los consumidores.

Figura 27. Ruta de transformación del estadio 3 al 4: consumo responsable y sostenible



Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

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

- Educar a los consumidores sobre los impactos en su bienestar y en el medio ambiente de los productos y servicios que consume.
- Ofrecer productos y servicios beneficiosos, no sólo para el consumidor en sí mismo, sino también para la sociedad y para el medio ambiente.
- Diseñar empaques y envases que puedan ser fácilmente utilizados, reutilizados, reparados o reciclados.
- Entregar información confiable, coherente, precisa, comparable y verificable a los consumidores sobre los factores ambientales y sociales relacionados con la producción y la entrega de sus productos o servicios. Dentro de la información se recomienda incluir los impactos para la salud, el país de origen, el nivel de desempeño, el contenido e ingredientes de los productos y/o servicios.

4.5.2.6 Comunidad e inversión social

En Colombia existen empresas que se consideran ajenas o separadas de la comunidad, que se ven a sí mismas como cajas negras impenetrables por cualquier tipo de

demanda o exigencia de la comunidad que las rodea. Este enfoque en el relacionamiento de las empresas con la comunidad genera una visión equivocada del rol que debe cumplir el sector privado frente al desarrollo económico y social del entorno donde se encuentran inmersas las mismas empresas.

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

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

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

del negocio y las percepciones de la sociedad hacia la marca y las actividades de la empresa.

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

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

En el siguiente esquema se evidencia el tema de comunidad e inversión social en cada uno de los estadios, del 1 al 4:

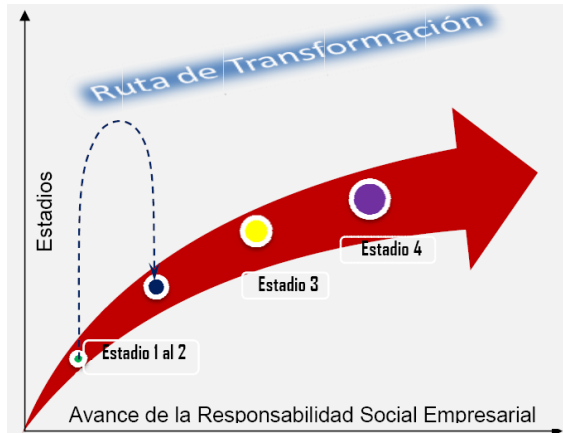
Tabla 10. RSE. Comunidad e inversión social. Estadios 1-4.

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

Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

Figura 28. Ruta de transformación del estadio 1 al 2: línea de base



Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

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

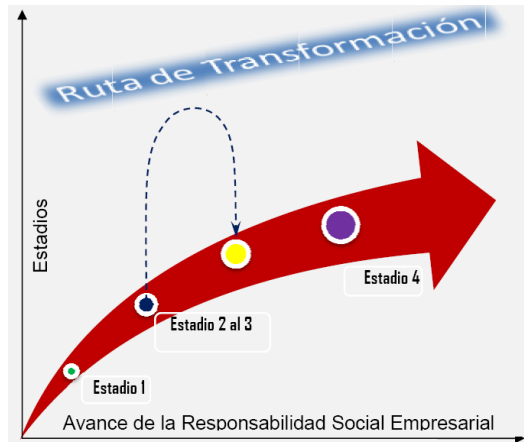
Para poder realizar una correcta gestión de las relaciones con la comunidad, las empresas deben, en primera instancia, conocer y caracterizar los aspectos principales de la comunidad dando respuesta a preguntas tales como:

- ¿Cuáles son las características demográficas de la población local –cifras de población e indicadores sociales–?

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

- ¿Quiénes apoyan o se oponen enérgicamente a las actividades que desarrolla la empresa y por qué razones?
- ¿Con qué grupos o personas es esencial establecer relaciones primero, y por qué razones?

Figura 29. Ruta de transformación del estadio 2 al 3: inversión social



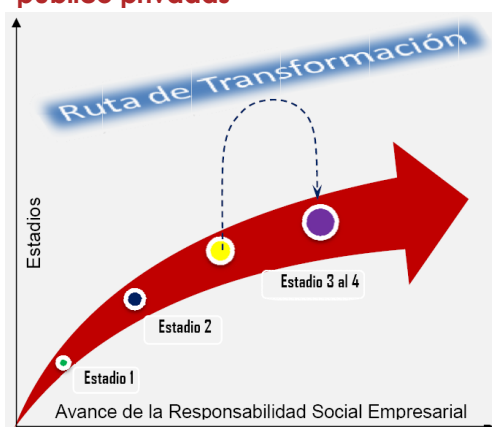
Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

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

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

Figura 30. Ruta de transformación del estadio 3 al 4: alianzas público privadas



Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

Para ello se recomiendan las siguientes acciones de mejoramiento e innovación:

- Establezca un canal de comunicación y de interrelación directo con el gobierno, tanto local como regional. Es importante lograr un cierto nivel de articulación con las políticas y programas gubernamentales, siempre guardando la independencia de la empresa. Además, las autoridades locales pueden tener mecanismos de intervención ya establecidos, que requieran del apoyo del sector privado para su consolidación y potencialización.
- Identifique los beneficios y riesgos de trabajar con ONG u organizaciones sin ánimo de lucro que representen o tengan un vínculo directo con la comunidad. Este tipo de organizaciones pueden tener una experiencia valiosa para entablar relaciones eficaces con los actores sociales y facilitar la creación de canales de comunicación entre la empresa y estos actores. Sin embargo, se debe evaluar si estas organizaciones

realmente conocen los intereses de la comunidad, cuentan con relaciones de confianza, son legítimas para la comunidad y realizan una adecuada gestión y control de los recursos que reciben.

- Por último, establezca contacto con los representantes directos de los actores sociales, ya que son ellos quienes tienen la vocería sobre las necesidades y expectativas de la comunidad. Sin embargo, se debe asegurar que las personas a contactar sean los verdaderos defensores de las opiniones de los miembros de la comunidad, y que se puede confiar en que transmitirán los resultados del diálogo con la empresa. Algunas de las personas que pueden ser representantes legítimos de los actores sociales son: representantes elegidos para integrar consejos a nivel local, regional o del poblado; representantes tradicionales, como jefes de poblados o jefes tribales; dirigentes –presidentes, directores– de cooperativas locales, organizaciones comunitarias o agrupaciones locales de mujeres; maestros de escuelas; líderes religiosos.

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

- Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes. Corporación Financiera Internacional (IFC, 2007).
- Diálogo con los grupos de interés: guía práctica para empresas y *stakeholders*. (Forética 2006).

4.5.3 Variable: impacto de la responsabilidad social

4.5.3.1 Indicadores de desempeño

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

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

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

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

Para la implementación de una herramienta o sistema de indicadores de RSE, se recomienda a las empresas seguir los lineamientos e indicadores internacionales

establecidos por la Iniciativa del Reporte Global –Global Reporting Initiative, GRI, por sus siglas en inglés– en la «Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad G3», así como por la Organización de las Naciones Unidas, ONU, en el documento «Orientación sobre los indicadores de la responsabilidad de las empresas en los informes anuales».

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

Tabla 11. Estadios en indicadores de desempeño en la RSE

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

Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

Figura 31. Ruta de transformación del estadio 1 al 2: identificación de los indicadores de desempeño



Fuente. Elaboración propia de los autores.

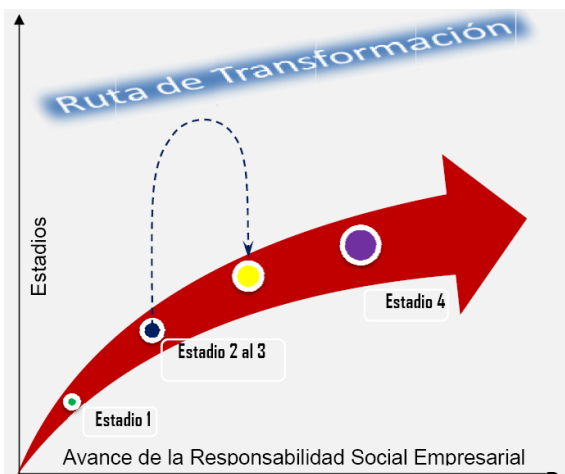
La Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad G3 ha definido más de 60 indicadores relacionados con los ámbitos económico, social y ambiental, que permiten a las organizaciones medir el impacto de sus actividades, productos y servicios.

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

- Realice un análisis general de todos los indicadores propuestos por la Guía G3 para cada uno de los ámbitos de la RSE y clasifíquelos según el grado de implementación que exista actualmente en su empresa, es decir, establezca cuáles indicadores ya tiene incorporados en la organización; cuáles no mide, pero cree que sería relativamente fácil obtener la información; y cuáles definitivamente no está implementando.

- Para el caso de aquellos indicadores que ya tiene implementados, y aquellos que sería relativamente fácil para la organización documentar, ya sea porque si se están ejecutando o porque se cuenta con acceso fácil a la información, agrúpelos y consolídelos en un cuadro de control que le permita realizar un seguimiento y monitoreo de dichos indicadores.
- Con relación a los indicadores de los que no tiene información y no está implementando, realice una selección y priorización de aquellos que pueden tener un alto impacto en la organización, de manera que pueda establecer un plan de acción a corto y mediano plazo para su incorporación.
- Por último, tenga en cuenta que la implementación de un sistema de medición de la RSE es un proceso paulatino y gradual, el cual debe ser monitoreado en forma permanente.

Figura 32. Ruta de transformación del estadio 2 al 3: documentación de los indicadores de desempeño

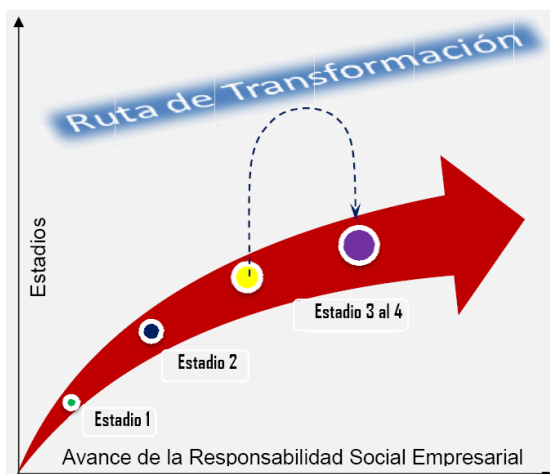


Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

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

Figura 33. Ruta de transformación del estadio 3 al 4: sistema de medición de los indicadores de desempeño



Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

- Consolide los resultados obtenidos en los últimos tres años en cada uno de los indicadores establecidos.
- Realice un análisis de la evolución del desempeño de la organización para cada indicador en particular y para cada ámbito de la RSE en general.
- Evalúe los ámbitos de la RSE donde la empresa ha logrado un mayor nivel de avance, así como aquellos donde existe aún mayores oportunidades de mejora para la organización.
- Retroalimente, con base en los resultados obtenidos, el desempeño de las áreas de la organización y de las personas encargadas de la gestión de la RSE, de

manera que se generen acciones de mejoramiento continuo y se redefinan o fortalezcan las estrategias que actualmente se estén desarrollando.

- Por último, genere los espacios de comunicación que permitan socializar los resultados y otorgar los reconocimientos por los logros obtenidos.

Para mayor profundización se recomienda consultar la «Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad» del Global Reporting Initiative (2013).

4.5.3.2 Gestión del riesgo

«Las empresas que realizan una revisión de sus impactos económicos, ambientales y sociales detectan los riesgos ambientales o sociales actuales o potenciales con mayor antelación, lo que facilita la toma de medidas preventivas antes de que se produzca una crisis» (MECI 1000:2005 y NTCGP 1000:2004 – ICONTEC).

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

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

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

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

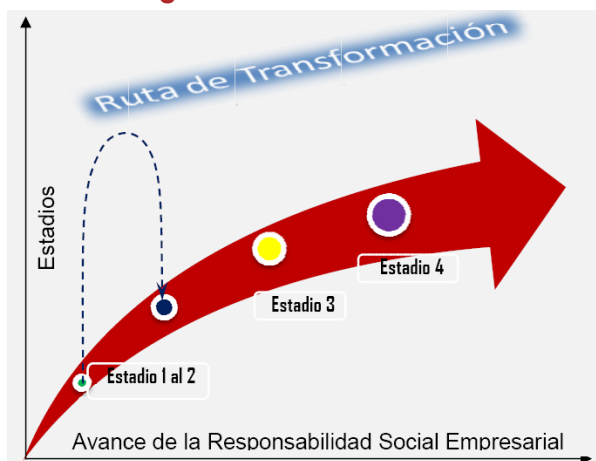
Tabla 12. Estadios de gestión de riesgo en RSE

II. Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial				
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
Gestión del riesgo	La empresa desconoce los riesgos, los problemas, las inconsistencias y los errores financieros económicos.	Se han identificado los riesgos principales para la organización, en cada uno de los ámbitos de la RSE.	Se evalúan los impactos y la probabilidad de ocurrencia de los principales riesgos que la organización ha identificado.	La organización cuenta con una matriz de riesgos documentada, mediante la cual lleva a cabo de manera consiente y permanente la eliminación o reducción de sus riesgos.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

Figura 34. Ruta de transformación del estadio 1 al 2: identificación de los riesgos



Fuente. Elaboración propia de los autores.

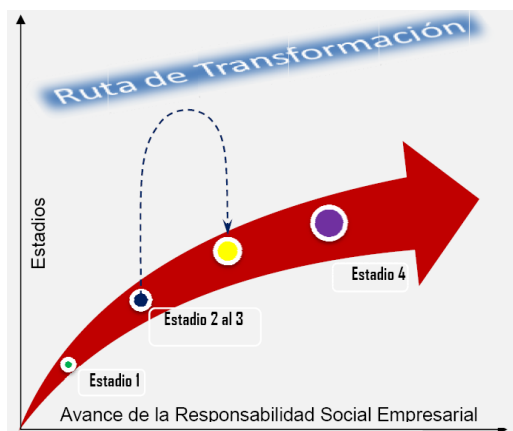
El primer paso en la gestión del riesgo es la identificación de las actividades principales de la organización en Responsabilidad Social y los riesgos a los cuales están expuestas. Se evalúa el contexto empresarial, el del sector y el interno de la organización y se reconocen situaciones de riesgo en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

Para caracterizar los riesgos se proponen las siguientes acciones:

- Realice una sesión de trabajo con el equipo de la alta dirección que permita identificar, en forma colectiva, aquellos eventos futuros que puedan entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la empresa y afectar el logro de sus objetivos.

- Clasifique los riesgos identificados por el equipo de la alta dirección según el proceso que pueda verse afectado y el ámbito de la RSE directamente relacionado, entre: gobierno corporativo, prácticas laborales, medio ambiente, comunidad, operaciones y consumidores.
- Evalúe, con el responsable de cada proceso que se pueda ver afectado, las características generales o formas en que se manifiesta el riesgo identificado, así como las causas o agentes generadores y las posibles consecuencias e impactos en las personas, los bienes materiales e inmateriales y los objetivos de la organización.

Figura 35. Ruta de transformación del estadio 2 al 3: priorización de los riesgos



Fuente. Elaboración propia de los autores.

Para la priorización de los riesgos se propone:

- Realice una nueva reunión con el equipo de la alta dirección, donde a partir de la información recopilada en la fase de identificación de riesgos se realice una

calificación de cada uno de ellos, basada en criterios tales como la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto.

- Elabore una matriz de riesgos, donde se clasifiquen los diferentes tipos de riesgo según la calificación realizada de modo que aquellos riesgos con mayor nivel de probabilidad de ocurrencia y mayor impacto serán los de prioridad alta, mientras que los de menor nivel de probabilidad de ocurrencia y menor impacto serán los de prioridad baja.
- Por último, valide la matriz de riesgos elaborada con los dueños de los procesos.

Figura 36. Ruta de transformación del estadio 3 al 4: manejo de los riesgos



Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

Para tal fin, se proponen las siguientes acciones:

- Con relación a los riesgos clasificados como de alta prioridad, establezca acciones inmediatas para neutralizar o reducir las causas que estén generando estos riesgos donde se identifiquen los recursos necesarios, los responsables, los tiempos para implementar las mejoras y los mecanismos de seguimiento y control.
- Con relación a los riesgos clasificados como de baja prioridad, establezca acciones de mediano plazo que le permitan a la organización realizar un monitoreo permanente sobre la evolución del riesgo y neutralizar las causas asociadas a este tipo de riesgos.
- Por último, establezca un protocolo para el manejo de crisis donde se identifique claramente el responsable, las acciones inmediatas y los mecanismos de contingencia en caso de que se presente una eventual situación de crisis.

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

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

4.5.3.3 Reputación y comunicación de la RSE

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

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

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

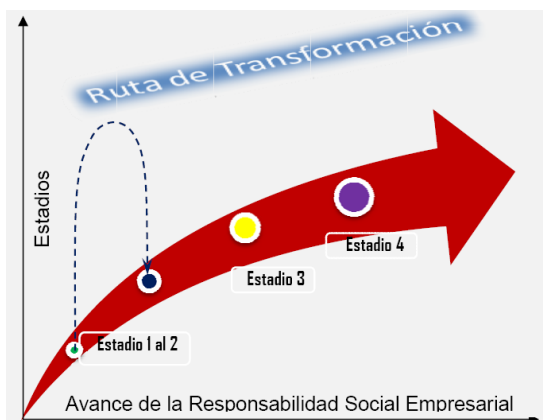
Tabla 13. Estadios de reputación y comunicación en RSE

II. Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial				
Descriptores	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
Reputación y comunicación de la RSE	Los grupos de interés desconocen los compromisos de la organización en materia de RSE y desarrollo sostenible.	Los grupos de interés reconocen algunos espacios y mecanismos de diálogo y participación en los asuntos de la organización.	La organización ha generado mayores niveles de confianza con sus grupos de interés a través de la implementación de canales abiertos de comunicación permanente.	Los grupos de interés reconocen que la organización se orienta bajo principios y prácticas de actuación éticas responsables.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

Figura 37. Ruta de transformación del estadio 1 al 2: identificación de necesidades de comunicación con los grupos de interés



Fuente. Elaboración propia de los autores.

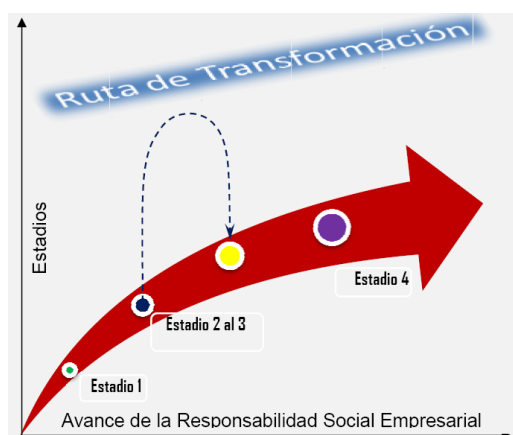
Con base en la caracterización de los grupos de interés de la empresa, se requiere establecer los principales medios y canales de comunicación no sólo para informar, sino también para generar un diálogo abierto y de doble vía.

Para tal fin, se recomienda desarrollar las siguientes acciones:

- Identifique cuáles son los actuales canales de comunicación que su organización tiene establecidos con los grupos de interés.
- Evalúe la efectividad de los canales actuales y el nivel de uso que los grupos de interés le están dando al canal.

- Identifique nuevos canales de comunicación que potencien el relacionamiento con sus grupos de interés, por ejemplo las redes sociales.
- Evalúe la relación costo-beneficio de la implementación de nuevos canales de comunicación en términos de efectividad, cobertura y capacidad de respuesta a las expectativas de sus grupos de interés.
- Implemente estrategias para el desarrollo de aquellos nuevos canales de comunicación que generen mayor valor para la organización y para sus grupos de interés.

Figura 38. Ruta de transformación del estadio 2 al 3: plan de comunicación de la RSE



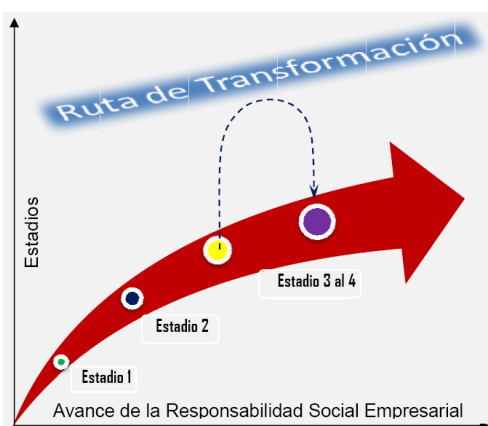
Fuente. Elaboración propia de los autores.

Para garantizar esta alineación, se proponen las siguientes acciones:

- Defina los objetivos del plan de comunicaciones de la RSE, donde se describa cómo contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

- Establezca los canales o medios de comunicación que la empresa va a gestionar, acorde con las características específicas de cada uno de los grupos de interés de la organización.
- Describa los mensajes clave de la comunicación con sus grupos de interés, donde se identifiquen aquellos aspectos de la gestión de la RSE que la organización tiene interés específico en que sus grupos de interés conozcan y participen.
- Genere un plan de acción de comunicaciones descrito en una matriz que combine los diferentes medios a implementar, según las audiencias establecidas – grupos de interés–.
- Evalúe permanentemente la efectividad de los canales de comunicación desarrollados, a través de mecanismos como el nivel de participación de los grupos de interés y el reconocimiento de las acciones de RSE que desarrolla la organización.

Figura 39. Ruta de transformación del estadio 3 al 4: posicionamiento basado en criterios de RSE



Fuente. Elaboración propia de los autores.

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

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

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

- Identifique cuáles son los principales logros de la organización en cada uno de los ámbitos de la RSE.
- Identifique cuáles son las principales oportunidades de mejora de la organización en cada uno de los ámbitos de la RSE.
- Diseñe una campaña de comunicación basada en el plan de comunicaciones de la RSE donde se identifiquen los canales y audiencias prioritarias, y en donde se informen de manera creativa y sincera los compromisos que la organización ha asumido en pro del desarrollo sostenible y del mejoramiento de la calidad de vida de sus grupos de interés.
- Genere nuevos canales de comunicación abierta y diálogo con los grupos de interés que permitan la captura de expectativas y la identificación de mayores oportunidades de interrelación con sus grupos de interés.

- Evalúe el impacto en términos de reconocimiento, posicionamiento y reputación de la implementación de prácticas de RSE en la empresa.

Por último, se recomienda consultar el siguiente documento:

- Reputación corporativa: introducción a la gestión de los riesgos reputacionales. IESE Business School y Foro de Reputación Corporativa. España, 2011.

5. Tres casos de implementación del MIIGO en RSE

5.1 Caso 1. Compañía eléctrica

Antecedentes

Es una organización moderna de distribución de artículos eléctricos. Productos nacionales e internacionales comercializados a sectores de la ingeniería, la industria, la minería y construcción entre otros. Después de una trayectoria de más de 50 años de servicio, sus productos se caracterizan por su alta calidad, confianza, cumplimiento, garantía y excelente servicio al cliente, así como el ofrecer soluciones de ingeniería en automatización industrial.

A través de los años siempre ha estado a la vanguardia de los cambios de la tecnología, transformándolos en oportunidades para desarrollar e innovar, a favor de sus clientes, de una manera exitosa y responsable siempre en busca de la excelencia, del desempeño, de la seguridad y el servicio a la sociedad; labor que llevan a cabo por el cumplimiento de las normas legales vigentes, las exigencias de sus clientes y proveedores, en la constante actualización de la información técnica y en la mejora incesante de los procesos de gestión.

El equipo humano de Compañía eléctrica se caracteriza por tener profesionales idóneos, que responden a

las necesidades de los clientes, a los valores y principios éticos de respeto, lealtad, honestidad, confianza y transparencia de la organización. La compañía estimula a sus colaboradores en las ideas innovadoras e incentiva el desempeño de su labor promoviendo su calidad de vida.

Por el continuo avance de la tecnología, la demanda de la industria, las nuevas exigencias y la sostenibilidad de los negocios, la compañía ha implementado nuevos procedimientos, llevando un importante esquema de reestructuración organizacional con la apertura del Departamento de Proyectos e Ingeniería y el Departamento de Cuentas Especiales.

A continuación se describe la misión y visión de la empresa:

Misión: comercializamos productos eléctricos e implementamos soluciones de ingeniería en automatización industrial y montajes eléctricos.

Visión: para el 2015 fortalecer nuestra presencia a nivel nacional y aumentar nuestra participación en proyectos de ingeniería conservando una organización amable, ágil, eficiente con personal calificado y comprometido con el servicio.

La siguiente figura resume el resultado de las variables del componente de responsabilidad social y su respectivo análisis:

Figura 40. MMGO de RSE en CE –Compañía eléctrica–



Fuente. Elaboración propia de los autores.

La empresa se encuentra en estadio dos –31,39– en una etapa de inicio, identificando que en la variable de Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial presenta una puntuación de 47,92, lo cual indica que tiene identificado el impacto social y ambiental que tiene la operación dentro de la empresa. Además, buscan mecanismos que garanticen la seguridad de los clientes internos y consumidores. Así mismo, en el Liderazgo Ético la empresa se destaca por una gestión transparente que se esfuerza por llevar a cabo acciones de responsabilidad social de manera informal, las cuales no se encuentran alineadas a la estrategia del negocio.

En la variable de Gestión de la Responsabilidad Social, en la Gestión de Gobierno Corporativo no demuestra normas que permita compartir la RSE de la administración y la toma de decisiones. Así mismo, en cuanto al manejo de Medio Ambiente no cuenta con mecanismos de medición de los impactos generados por la contaminación y el uso sostenible de los recursos.

La responsabilidad social de Compañía eléctrica no tiene definidos indicadores que midan el desempeño, riesgo, reputación y comunicación de la responsabilidad social.

Ruta de mejoramiento e innovación propuesta

- Realizar un análisis de las labores de responsabilidad social que la empresa haya efectuado anteriormente y verificar si están acorde con la estrategia de la organización.
- Establecer un programa formal que vaya alineado con la cultura organizacional y enfocada al cumplimiento en los valores y satisfacción de los grupos de interés, y en el compromiso de los altos ejecutivos.
- Elaborar el manual con las políticas y las estrategias del programa de responsabilidad social.
- Fortalecer el gobierno corporativo, verificando el buen funcionamiento y la nitidez informativa de la actividad económica y el compromiso social de la compañía.
- Diseñar un programa de gestión ambiental, con el fin de prevenir y controlar la reducción de los daños ambientales y contribuir a la protección del ecosistema.
- Establecer mecanismos de control y acciones en el impacto social y medioambiental de las actividades, operaciones, comercialización y servicios de la compañía.
- Implementar canales de comunicación, tanto para el cliente como para el consumidor, brindándoles una información fidedigna, acceso de servicios y productos idóneos y respetando sus derechos.

- Crear planes que reflejen un comportamiento social, contribuyendo al progreso integral de la calidad de vida de la comunidad.
- Compilar la información o datos sobre los niveles de cumplimiento a cada gestión realizada en responsabilidad social de la compañía.
- Analizar y evaluar los impactos negativos o riesgos que generan las acciones de la responsabilidad social.
- Generar compromisos con los grupos de interés, para identificar sus expectativas y necesidades.

Teaching notes para el facilitador del caso

- ¿Cuál es el proceso de la organización para desarrollar un programa de responsabilidad social?
- ¿La misión y visión de la compañía se puede alinear con la responsabilidad social?
- ¿Cuáles son los aspectos primordiales que definen a una empresa socialmente responsable?, ¿la empresa los cumple?
- ¿Quiénes deben participar en el programa de responsabilidad social?
- ¿Qué impacto positivo persigue la responsabilidad social en los distintos contornos con los que la compañía tiene relación?
- ¿En qué contribuyen las políticas de la responsabilidad social en la competitividad y la sostenibilidad de la compañía?
- ¿Cómo contribuir para que la compañía realice comportamientos de cambio responsable?

Objetivos caso

- Definir formalmente el tema de la responsabilidad social en la compañía.
- Diseñar un sistema de aplicación de las políticas de responsabilidad social.
- Generar buenas prácticas en los distintos escenarios de la responsabilidad social –intervención e innovación de la gestión organizacional–.

5.2 Caso 2. For Car

Antecedentes

Fundada en el año 1985 como sociedad del grupo familiar de la empresa MPG carrocerías, surge de optimizar las condiciones de transporte en Colombia, con una experiencia de más de 25 años en el sector de la fabricación de carrocerías para vehículos de transporte de carga, realizando procesos que le han permitido mejorar en calidad, diseño y satisfacción al cliente.

La empresa en el año 1998 cambio su razón social por Sociedad Anónima Familiar, y se ha consolidado para obtener los derechos de fabricación de carrocerías tipo furgón y carrocerías de la empresa MPG. For Car brinda soluciones para camiones de transporte de carga, fábrica carrocerías para furgones secos y refrigerados.

En los últimos años, las compañías transportadoras en Colombia se han preocupado por la renovación de sus vehículos, tratando de que su uso no supere los tres

años y preparándose para suplir las necesidades de los nuevos mercados internacionales, lo que ha generado que For Car esté certificada por los estándares de la Norma ISO9001:2000, formando parte de la asociación del sector automotor y sus partes ASOPARTES.

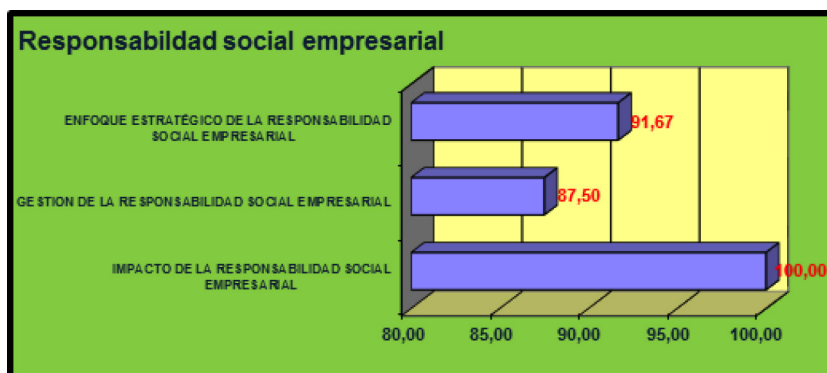
La organización ha mantenido los vínculos con los diferentes grupos de interés a través de una comunicación constante, con ética y transparencia, proporcionándoles cada una de las actividades, productos y servicios, así como las necesidades de cada uno de ellos.

La organización mantiene una posesión alta en el sector, por la sensatez de sus negocios, a las relaciones comerciales y al buen manejo con sus proveedores. Todo esto debido a que For Car posee procesos y un sistema de gestión donde considera como principios de gran importancia la calidad, las óptimas condiciones de trabajo, la preservación del medio ambiente y el cumplimiento de las exigencias legales nacionales e internacionales.

For Car se preocupa porque la organización esté encaminada a la sustentabilidad, al mejoramiento permanente y al desarrollo de estrategias de responsabilidad social empresarial, invierte en un instituto sin ánimo de lucro suministrándoles de forma gratuita desayunos, refrigerios y almuerzos a niños y niñas en la comunidad donde se encuentra la organización. Gracias a ellos se han hecho acreedores al reconocimiento de premios por las acciones de responsabilidad social por parte de la Cámara de Bogotá, el Banco Interamericano de Desarrollo –BID– y la Alcandía de Bogotá.

La siguiente figura resume el resultado de las variables del componente de responsabilidad social y su respectivo análisis:

Figura 41. MMGO® de RSE en For Car



Fuente. Elaboración propia de los autores

La empresa en este componente de responsabilidad social tiene un promedio de 93,06%. Este resultado se debe a las debilidades que presenta en los siguientes aspectos:

- Enfoque estratégico de la responsabilidad social empresarial: la empresa cuenta con un modelo que ayuda a integrar la visión, misión y valores, que se comparte a través de toda la organización.
- Gestión de la responsabilidad social empresarial: dentro de la empresa se comparte la misma visión por parte de todos los empleados, pero en el momento de hablar de gobierno corporativo se evidencian inconvenientes, puesto que al ser una empresa familiar no se han establecido los suficientes parámetros a la hora de la toma de decisiones.

- Impacto de la responsabilidad social empresarial: la empresa cuenta con una organización sin ánimo de lucro que apoya a los niños y niñas del barrio Las Ferias en Bogotá, suministrándoles de forma gratuita una alimentación balanceada representada en desayunos, refrigerios y almuerzos, buscando obtener la nutrición necesaria para tener un peso y talla adecuados para su edad.
- Aspectos positivos: los componentes del área de responsabilidad social se encuentran en estadio 4, y algunos de ellos ya están en su etapa de madurez. Por ejemplo, encontramos en el área de impacto de la RES que todo se encuentra en un 100%, ya que tienen las certificaciones en esta área y son reconocidos a nivel nacional por sus programas de responsabilidad social.
- El enfoque estratégico está en su punto de desarrollo ya que la empresa se da cuenta que están bien pero les hace falta mejorar algunos aspectos donde se encuentran algunas debilidades, teniendo en cuenta que ellos están siempre en busca de mejorar, ayudar y contribuir al desarrollo de su entorno.
- Aspecto a mejorar: la empresa presenta inconvenientes en el manejo de la gestión, dado que ellos reconocen que su gobierno corporativo es uno de sus principales problemas, esto por ser una empresa familiar, de modo que se presentan algunas diferencias al momento de dirigir por parte padres e hijos. Cabe aclarar que todos los cargos tienen sus funciones establecidas y están formalmente estipuladas.

Ruta de mejoramiento e innovación propuesta

- Divulgar las políticas y principios del gobierno corporativo, con el fin de formalizar la gobernabilidad y su control para alcanzar los objetivos determinados por la organización.
- Establecer un plan de acogimiento para el trabajador que ingresa nuevo.
- Instaurar métodos de gestión ambiental que prevenga, reduzca el impacto ambiental y genere las buenas prácticas ambientales.
- Evaluar si el producto final y los servicios prestados cumplen con un proceso de gestión social y ambiental.
- Diseñar un sistema formal e integral de información, fomentando la cultura de responsabilidad en el consumo, en los derechos y en la publicidad tanto de los clientes, como de los consumidores.

Teaching notes para el facilitador del caso

- ¿Cuáles son los aspectos esenciales que determinan a una organización socialmente responsable?, ¿cuáles identifica en For Car?, ¿cuáles propone?
- ¿Qué beneficios aporta la responsabilidad social en las organizaciones?
- ¿Cómo lograr un buen gobierno corporativo en la empresa?
- ¿Es importante que las organizaciones posean un buen liderazgo empresarial?, ¿cómo se implementaría en la empresa?

Objetivos del caso

- Conocer las buenas prácticas de responsabilidad social en la organización.
- Concertar los principios y reglas que integran un buen gobierno corporativo.

5.3 Caso 3. Banco del Desarrollo Internacional –BDI–

Antecedentes

Es una entidad financiera que se basa en los principios éticos y transparentes de la sociedad, y las personas que hacen vida en ella, están permanentemente evaluando si su proceder es ético o no, basados en los parámetros de trabajo con sus grupos de interés en donde se busca un equilibrio continuo entre ellos, aportando a la sociedad y a la comunidad un desarrollo integral en procura de mejores resultados. El compromiso que tiene la organización está encaminado a la optimización de la generación de valor para cada uno de estos, esta optimización se traduce en varios aspectos: productos financieros de calidad, una responsabilidad social acorde a las necesidades de sus diferentes grupos de interés, una gestión socialmente eficiente e involucrada a las expectativas de su área de influencia

La organización ha entendido que su responsabilidad en la relación con sus clientes está principalmente en la aspiración a la mejora continua en calidad y en la

atención prestada, así como en el cumplimiento de políticas éticas y de integridad.

Son sus colaboradores el eje central del ejercicio organizacional, basado en un modelo de gestión eficiente y conocido por todos, en donde se reconoce el esfuerzo, el desarrollo individual y profesional de cada uno, el fomento por el trabajo entre todos y con un mismo fin y la igualdad de oportunidades en miras de un mejor clima organizacional.

Sus principales hitos son:

- Una cartera con excelentes indicadores de calidad.
- Mejora de la posición competitiva en el mercado.
- Cumplimiento del plan estratégico de la organización.
- Emisión exitosa de bonos a los clientes.
- Acceso de la población a mayores servicios financieros.

La empresa cumple un rol que es el de ayudar con el desarrollo sostenible, es decir, tener un equilibrio en el crecimiento económico y el bienestar de la sociedad, con el fin de aprovechar los recursos físicos y naturales.

El objetivo principal es generar un impacto positivo entre la empresa y su entorno enfocado en los valores y la transparencia de forma interna –colaboradores–, externa –proveedores, consumidores/clientes– y aportar respeto al medio ambiente, a las comunidades que lo rodean y al Estado.

La RSE incita al banco a mantener una preocupación y responsabilidad con los empleados: calidad y ambiente; remuneración; sentido de familia; incentivos y seguridad proporcionándoles dignidad y respeto. Así, los trabajadores podrán estar más satisfechos y motivados a producir con calidad, a dar su mayor esfuerzo y a formar parte de la organización, lo que genera que ellos puedan verse identificados con la entidad y garantiza mayor éxito en el resultado de sus acciones.

Con esto se hacen negocios de manera rentable y ética, basados en la legalidad y estrategia, porque generan:

- Mayor productividad y competitividad.
- Lealtad al cliente.
- Acceso y credibilidad en el mercado.
- Transparencia en sus indicadores económicos.

A continuación se describen la misión y la visión de la empresa:

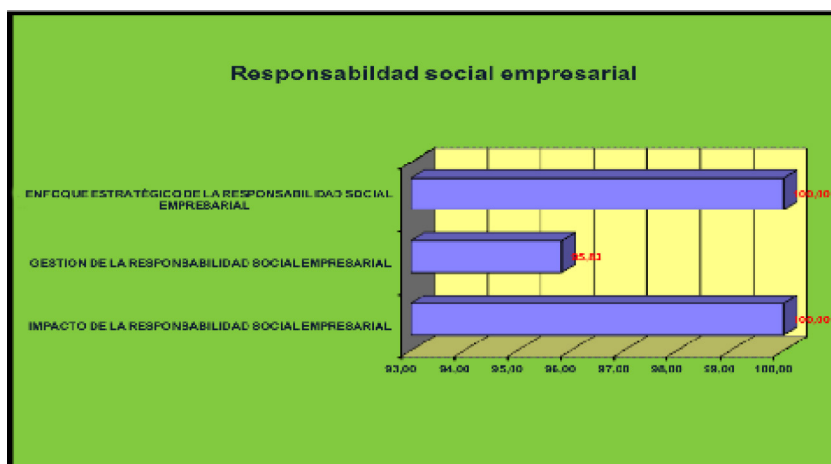
Misión: somos la organización financiera comprometida con el beneficio del cliente quien es el principal motor de crecimiento y generación de valor, atendiendo a nuestros grupos de interés con enfoque sostenible para accionistas y sociedad.

Visión: para el 2015 ser la primera entidad financiera en Colombia pionera de la construcción de un mejor futuro para cada uno de sus grupos de interés y un compromiso especial con los clientes que son su centro de negocio.

Análisis situacional

La siguiente figura resume el resultado de las variables del componente de responsabilidad social y su respectivo análisis:

Figura 43: MMGO® de RSE en BDI



Fuente. Elaboración propia de los autores.

- **Plan Estratégico de Responsabilidad y Reputación Corporativa**

En marzo de 2011 se aprobó el Plan Estratégico de Responsabilidad Social Corporativa RSC, cuya misión consiste en definir cómo la responsabilidad corporativa es palanca de diferenciación para el Banco de Desarrollo Internacional frente a todos sus grupos de interés, reforzando de este modo la reputación y el posicionamiento de la entidad financiera.

El foco seleccionado para priorizar los esfuerzos tiene dos ejes básicos:

- La inclusión financiera/accesibilidad.
- La educación, incluida la educación financiera.

Ambos ejes mantienen una clara alineación con la visión, los principios corporativos y el posicionamiento del banco.

La educación favorece la integración de las personas y es una línea tradicional de trabajo en Banco de Desarrollo Internacional, que se ha fortalecido en los últimos años a través de Plan de Responsabilidad Social Corporativa RSC.

Problemas y potencialidades. Aunque el Banco de Desarrollo Internacional es una empresa robusta en lo referente a la RSE, y su aplicación, tanto en temas Globales como puntuales, indagando más allá del informe de responsabilidad del Banco de Desarrollo Internacional para el 2011, permitieron identificar algunas potencialidades una vez aplicada la matriz MIIGO con los principales promotores de dicha política.

Como potencialidad se encuentra la educación financiera. El Banco de Desarrollo Internacional ha decidido apostarle al programa de educación financiera «Iniciemos un mejor desarrollo con la sociedad», el cual consta de un aula móvil: se trata de un bus con tecnología de punta que recorre las diferentes ciudades, y está adaptado para recibir a 20 personas y apoyar los procesos financieros solicitados.

Recomendaciones

Tabla 14. Ruta de mejoramiento e innovación recomendada

Descriptores	Descripción	Estado Actual	Ruta de mejoramiento al estado Deseado y/o Mantenerse	Estado Objetivo
COMUNIDAD E INVERSIÓN SOCIAL	empresas sanas en una sociedad enferma, haciendo referencia de manera especial al hecho de que sin unas adecuadas condiciones del entorno, las empresas no pueden operar con eficiencia. Pero, desde un enfoque de RSE, deberíamos saber que —No hay empresas sostenibles en una sociedad sin desarrollo , de modo tal que el rol de las organizaciones empresariales frente a la sociedad debe de estar basado en la generación de valor económico, social y ambiental, tanto para las empresas, como para sus grupos de interés y para la comunidad en general.	3	Establezca un canal de comunicación y de interrelación directo con el gobierno, tanto local como regional, con el fin de apoyar las iniciativas preestablecidas que necesitarán apoyo del sector privado para su consolidación y potencialización Identifique los beneficios y riesgos de trabajar con ONG's u organizaciones sin ánimo de lucro, que representen o tengan un vínculo directo con la comunidad. Este tipo de organizaciones pueden tener una experiencia valiosa para entablar relaciones eficaces con los actores sociales y facilitar la creación de canales de comunicación entre la empresa y estos actores. Por último, establezca contacto con los representantes directos de los actores sociales, ya que son ellos quienes tienen la vozcería sobre las necesidades y expectativas de la comunidad. Sin embargo, se debe de asegurar que las personas a contactar sean los verdaderos defensores de las opiniones de los miembros de la comunidad.	4
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL MANEJO DE LA PLANEACIÓN	La planeación de la RSE hace referencia a las declaraciones, los propósitos, las aspiraciones, los principios y las estrategias que marcan el rumbo de las empresas, las cuales de manera general están establecidas y en la misión, visión y valores de cada organización. 2. Son estos lineamientos estratégicos los que definen las inversiones, los planes de acción y los mecanismos de evaluación del impacto económico, social y ambiental de las empresas.	3	Defina indicadores de medición del desempeño para cada una de las personas que hacen parte de la organización, en todos los niveles y funciones. Una fuente importante de indicadores de RSE se encuentra en la Guía G3 del Global Reporting Initiative GRI. Agrupe los indicadores en un —cuadro de mando que le permita tener un control y monitoreo constante sobre el grado de avance y cumplimiento. Realice una retroalimentación permanente sobre el cumplimiento de los indicadores establecidos y genere acciones de mejora que permitan incrementar el desempeño de todos los miembros de su organización. Se recomiendan los siguientes documentos: Promoción de pequeñas y medianas empresas para el Desarrollo Sostenible. SNV y WBCSD. Quito, 2007. Vives, Antonio. Mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica. Cumpetere. España, 2011.	4
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO RELACIONADO CON LAS FINALIDADES	La misión, la visión y objetivos corporativos deben ser aplicados y evaluados por parte de la compañía con el fin de buscar un sistema de evaluación que permita medir el grado de cumplimiento de cada uno de estos. Una organización debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, economía y el medio ambiente, así como prevenir la repetición de impactos negativos	3	Analice la situación de la empresa con relación a la misión y sus metas Evalúe la respuesta de la empresa a las recomendaciones del año anterior y a la identificación de prioridades realistas que la empresa pueda ir alcanzando durante el siguiente año. Implemente un proceso de evaluación, el cual puede ser realizado por la propia empresa, o se pueden contratar servicios de terceros para una validación independiente. Obtenga retroalimentación de sus primeras auditorías y comparta los resultados. Primero comparta los resultados con grupos seleccionados, compártalos con otras personas de su confianza que le puedan dar una opinión honesta sobre los resultados obtenidos y, en una segunda instancia, hágalo en forma pública	4
VALORES CORPORATIVOS	Los valores corporativos constituyen la base de la organización, creando beneficios tanto para los colaboradores como para la organización que los implementan. Estos forman parte de la cultura de la empresa que hace que la identifique, permitiendo ser una ventaja competitiva en cuanto a la imagen corporativa para clientes, colaboradores, comunidad, y otros grupos de interés; promoviendo el compromiso, abriendo la	3	Organizar el direccionamiento de la empresa desde una ética compuesta de valores, más que de reglas. La capacitación de los valores empresariales a los puestos de trabajo y su alineación con los objetivos organizacionales. En la evaluación de desempeño debe existir un ítem que permita evaluar el impacto de su desempeño a partir de la implementación de los valores en su día-día Publicación en intranet y en carteleros Construir un documento en donde el colaborador tiene conocimiento y se compromete a cumplir los valores establecidos por la empresa para el desarrollo responsable en su trabajo.	4
MANEJO DE LA AUTORIDAD Y AUTONOMÍA	Block afirma que para transformar organizaciones en lugares donde la norma sean las políticas positivas se necesita crear un contrato entre el colaborador y la organización, para lo cual es importante:	3	sea su propia autoridad, pida a sus colaboradores que asuman la responsabilidad de sus propias acciones y de su propio departamento. fomente la autoexpresión, anime a sus colaboradores a poner pasión, energía emoción y motivación en su trabajo. consiga compromisos, tenga en cuenta que hay que exigir compromiso y no sacrificio, es importante asumir las responsabilidades de nuestras acciones.	4
PREPARACIÓN AL RETIRO LABORAL	Diseñar un programa de Outplacement	3	consiste en un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.	4
REPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA RSE	El proceso de construcción de confianza de una organización con sus grupos de interés no sólo es una tarea de largo aliento, sino un reto que se debe asumir día a día, venta a venta, contacto a contacto. Es por esta razón que las organizaciones deberían cosechar los beneficios de la implementación de prácticas de RSE a través de una estrategia de comunicación adecuada que le permita lograr un posicionamiento basado en criterios de RSE, de manera tal que estas sean reconocidas como organizaciones que se orientan bajo principios y prácticas de actuación éticas y responsables.	4	cuales son los principales logros de la organización en cada uno de los ámbitos de la RSE Identifique cuáles son las principales oportunidades de mejora de la organización en cada uno de los ámbitos de la RSE. Diseñe una campaña de comunicación, basada en el plan de comunicaciones de la RSE donde se identifiquen los canales y audiencias prioritarias, en la cual se informe de manera creativa y sincera los compromisos que la organización ha asumido en pro del desarrollo sostenible y del mejoramiento de la calidad de vida de sus grupos de interés. Genere nuevos canales de comunicación abierta y diálogo con los grupos de interés, que permita la captura de expectativas y la identificación de mayores oportunidades de interrelación con sus grupos de interés. Evalúe el impacto en términos de reconocimiento, posicionamiento y reputación de la implementación de prácticas de RSE en la empresa Por último, se recomienda consultar el siguiente documento: Reputación Corporativa: introducción a la Gestión de los riesgos reputacionales. IESE Business School y Foro de Reputación Corporativa. España, 2011.	4

Fuente. Elaboración propia de los autores.

Además de lo presentado en la tabla 14, se propone:

- Definir indicadores de medición del desempeño para cada una de las personas que hacen parte de la organización, en todos los niveles y funciones. Una

fuente importante de indicadores de RSE se encuentra en la Guía G3 del Global Reporting Initiative, GRI.

- Agrupar los indicadores en un cuadro de mando que le permita tener un control y monitoreo constante sobre el grado de avance y cumplimiento.
- Realizar una retroalimentación permanente sobre el cumplimiento de los indicadores establecidos y genere acciones de mejora que permitan incrementar el desempeño de todos los miembros de su organización.
- Evaluar su esfera de influencia para determinar sus responsabilidades.
- Influir sobre sus grupos de interés y otras organizaciones para minimizar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos en el desarrollo sostenible.
- Tener en cuenta los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza, así como la responsabilidad social de las organizaciones con las que mantiene o busca mantener una relación.
- Establecer disposiciones contractuales o incentivos que promuevan la incorporación de prácticas de RSE en su entorno empresarial.
- Formar alianzas para la promoción de buenas prácticas de RSE.
- Analizar la situación de la empresa con relación a la misión y sus metas.

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

Teaching notes para el facilitador del caso

- Teniendo en cuenta la experiencia recorrida por la empresa en el tema de gobierno corporativo, ¿cree usted que el sector financiero debe implementar esta política en todas sus estructuras?
- ¿Qué otras actividades cree usted que podrían desarrollar para gestionar la responsabilidad social y aportar mayores beneficios a la organización?

- ¿Qué papel puede cumplir la sociedad en la ejecución y difusión de estas actividades de responsabilidad social mediante el liderazgo corporativo que maneja la empresa?
- Indique cómo se debería motivar a las empresas a tener conciencia social y cómo se implementaría en la empresa.
- ¿Es usted partidario de que firmas externas realicen informes de sostenibilidad a las organizaciones colombianas?

Objetivos del caso

- Establecer las prácticas de responsabilidad social en empresas colombianas mediante casos de éxito logrados por ellas.
- Reconocer la importancia de la gestión de la responsabilidad social en organizaciones financieras colombianas.
- Fomentar el desarrollo de la responsabilidad social en las empresas colombianas como práctica de negocio sostenible.

6. Resultados de la evaluación del MIIGO de RSE

A partir de la evaluación que realizaron las empresas S. B. y R. E. sobre el MIIGO de Responsabilidad Social en PyMEs, sugieren:

- Es fácil de entender y nos ha permitido identificar nuestras debilidades y fortalezas frente al tema.
- La guía es muy clara, nos brinda la información necesaria para pasar de estadio a estadio.
- Son aplicables a nuestra organización las estrategias propuestas en la guía.
- Es una herramienta que nos lleva al mejoramiento continuo de la gestión de la Responsabilidad Social.
- Las recomendaciones propuestas están fundamentadas en la normatividad y son viables para el desarrollo del componente de Responsabilidad Social.
- Es una herramienta que lleva al análisis de la situación actual de la compañía, y sus parámetros de guía ayudan a definir y enfocar lo que se tiene y lo que falta por desarrollar y poner en práctica.

- Dentro de los parámetros de guía hay algunos que son demasiado amplios y complejos, lo que la hace un poco dispendiosa.
- Sugerimos que la guía sea un poco más concreta para optimizar su desarrollo.
- El documento incluye una exposición interesante de todos los temas incluidos en la responsabilidad social de una empresa.
- Permite aprender mucho más del tema de responsabilidad social para el bien de las compañías.

7. Conclusiones

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

- El empresario, dentro de su proceso de gestión estratégica, debe adoptar acciones que encaminen a la organización a ser responsable socialmente.
- Los gerentes y colaboradores deben estar alineados para la consecución de objetivos, mediante estrategias que fortalezcan su responsabilidad social como una ventaja competitiva y crecimiento en su actividad empresarial.
- La responsabilidad social es una necesidad de cambio y de diferenciación donde los empresarios y las empresas que la implementan deben adoptar un rol protagónico en el desarrollo social y ambiental, no sólo económico.
- Los líderes de las organizaciones, dentro de su proceso de gestión, deben orientar estrategias que incluyan una participación más activa de los colaboradores hacia la responsabilidad social; además de darle a conocer su impacto en los diferentes stakeholders que maneje la empresa.
- Sensibilizar comportamientos, en todas las personas y en todos los niveles de la organización, que dinamicen la responsabilidad social empresarial.

- El mercado global hace necesaria la gestión ambiental por parte de los empresarios, atendiendo a la normatividad, a su entorno y a la comunidad.
- El gerente y los directivos deben ser modelo y gestores del impulso de la responsabilidad social a partir de sus funciones y actividades para el logro de objetivos empresariales.

8. Referencias Bibliográficas

Andi (2013). Conceptos de la RSE. Recuperado de: http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu_id=16

Beltrán, A.; Torres, E., et al (2004). Pymes, un reto a la competitividad (p.137). Universidad Externado de Colombia: Bogotá.

Burke, W.W. (2011). Organizational change: theory and practice. 3rd ed. Recuperado de: <http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Af70nJTaPP0C&oi=fnd&pg=PR1&dq=burke+1983+organizational+change+theory&ots=426agAMI1Z&sig=YmZxUUuYabyNQsVQD-IJ54i0SzGk#v=onepage&q=burke%201983%20organizational%20change%20theory&f=false>

Cámara de Comercio de Bogotá (2012). Estadísticas el número de empresas en Bogotá y 59 municipios de Cundinamarca. Recuperado de: http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/CCB/2012/estadisticas_empresas_bogota_59municipios/

Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial, CCRE (2006). Línea de base sobre RSE en Colombia. PDF.

Confecamaras (2012). Programa comprometerse. Recuperado de: <http://www.confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/programa-comprometerse>

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

- Díaz N. y Lozano J. (2011). Informe final de investigación-Actualización del MMGO en el componente de responsabilidad Social Empresarial. Bogotá: Universidad EAN.
- Forética (2006). Diálogo con los grupos de interés: guía práctica para empresas y stakeholders.
- Garber P. (2013). Managing Change at Work. American Society for Training & Development. Recuperado de: (<http://bdonline.ean.edu.co:2090/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=c-f0f9f75-5cc8-4119-ac19-7d3a56d6f82d%40sessionmgr4005&hid=4204>)
- Garzón Castrillón, M. A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Colección lecciones, facultad de administración. Recuperado de: http://books.google.com.co/books?id=RDFJi-fNWNMC&pg=PA96&lpg=PA96&dq=cambio+planeado+kurt+lewin&source=bl&ots=yYU-as0aa7&sig=_qlqmgphjm-mKzzfCUXZxlw6sZo&hl=es&sa=X&ei=Zi83Ud7kDpDm8wTc_lGgCg&ved=0CDkQ6AEwAg#v=onepage&q=cambio%20planeado%20kurt%20lewin&f=false
- Goksoy S. (2013). The role of the educational manager's in the management of change. International Journal of Academic Research Part B. 5(6), 188-193. DOI: 10.7813/2075-4124.2013/5-6/B.30
- Icontec (2009). Norma ISO 14000 – Sistema de Gestión Ambiental.
- ISO (2010). Norma ISO 26000 – RSE. En: http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Lippitt R., Watson J. y Westley B. (1958). La dinámica del cambio planificado. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Luthans F. (2010). Organizational Behavior. (p. 592). Recuperado de: http://ebookee.org/Organizational-Behavior-12-edition-free-ebook-download_1355848.html#KQhzKI8HCi8wt4ec.99
- Michael S., Luthans F., Odiorne G., Burke W.W. y Hayden S. (1983). Técnicas para el cambio organizacional. México: McGraw – Hill.

- Mitchell G. (2013, abril). Selecting the best theory to implement planned change. Art & science management theory. 20(1) Nursing Management. Recuperado de: <http://bdonline.ean.edu.co:2090/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=cf0f9f75-5cc8-4119-ac19-7d3a56d6f82d%40sessionmgr4005&hid=4204>
- Mondy R.W., y Noé R. (2005). Administración de recursos humanos. Pearson Educación: México.
- Moreno Garzón L. F y Gómez Rodríguez O. E. (1992). Posturas contemporáneas de la responsabilidad social empresarial en las pymes: reflexiones desde un ejercicio discursivo argumentativo. Travesías y abordajes de la responsabilidad social.
- Morgan G. (1989). Creative Organization Theory. California: Sager publications.
- Oficina Internacional del trabajo (OIT) (2002). La consultoría de empresas. México: Limusa Noriega Editores.
- OIT - Organización Internacional del Trabajo (2009). Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa (RSE). Recuperado de: <http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/csr.htm>
- ONU (2010). Modelo de liderazgo en la sostenibilidad corporativa. Organización de las Naciones Unidas, Pacto Global.
- Ortiz W. y Pérez Uribe R. (2010). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad de pymes: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. Revista EAN. No. 69. (pp. 88-109) Recuperado de: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/439/385>
- Pérez-Uribe R., Nieto M. Velázquez A., et al (2009). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Vicerrectoría de Investigación G3PYMES. Recuperado de: http://kuage.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=298:mm-go-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-de-organizaciones-&catid=57:publicaciones-impresas&Itemid=195

- Pérez-Urbe, R. (2012). Gerencia de proyectos y mejoramiento organizacional: conceptos y enfoques contemporáneos. Colección Memorias. *Memorias del 2.º Congreso Internacional en Gestión, Emprendimiento e Innovación con énfasis en gerencia de proyecto y mejoramiento organizacional*. (pp.206-223). Universidad EAN: Université du Québec a Chicoutimi. Recuperado de: <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/memorias/23-publicaciones/241-gerencia-de-proyectos-y-mejoramiento-organizacional-conceptos-y-enfoques-contemporaneos-congreso-2010>
- Pérez-Urbe, R. (julio de 2012). Tesis doctoral. El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio de las mejores empresas para trabajar en Colombia. Universidad Nebrija. Recuperado de: <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/tesis-doctorales/23-publicaciones/192-el-ambiente-laboral-y-su-incidencia-en-el-desempeno-de-las-organizaciones-estudio-en-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-colombia>
- Robbins S. (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Rodríguez - Peralta, A. (2011). D.O - cambio planeado de Kurt Lewin - Clase 3. Recuperado de: <http://rodriguez-peralta.blogspot.com/2011/03/do-cambio-planeado-de-kurt-lewin-clase.html>.
- Sánchez y Giraldo (2008). Responsabilidad Social de las Empresas y los nuevos desafíos en la Gestión Empresarial. Madrid.
- Senge, P. et al (2000). La danza del cambio. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Shum A. (2005). PyMEs y Responsabilidad Social Empresarial, casos de éxito en Centroamérica. Revista Éxito Empresarial No. 30.
- Schwalb, M. M., y Malca O. (2005). Responsabilidad social. Fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible. Lima .Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (BUP-CENDI); Yanacocha; Asociación de los Andes de Cajamarca.

Vallaes F. (2012). Definir la responsabilidad social: una urgencia filosófica., Observatorio Regional de Responsabilidad Social para América UNESCO (s.f.) Latina y el Caribe (IESALC-UNESCO) Bogotá, Colombia. Recuperado de: http://www.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2873:articulo-francois-vallaes-consultor-internacional-en-responsabilidad-social-francia&catid=233&Itemid=966&showall=&limitstart=2&lang=e

Guía de referencia rápida para una buena práctica ambiental en publicaciones.

La acción más pequeña
es mejor que la intención más grande

La Universidad EAN, comprometida con el desarrollo social, económico y ambiental sostenible, invita a los lectores a:

- **Hacer uso razonable de sus impresiones.**
Antes de imprimir, piense si es necesario hacerlo. Por ejemplo, lecturas, revisiones y comentarios pueden realizarse en formato digital.
- **Visualizar la impresión de los documentos.**
Tenga en cuenta los elementos que pueden variar la extensión de sus impresiones como: formato, tamaño de letra y ambas caras de la página.
- **Utilizar papel reciclado.**
Dependiendo de su uso final, algunos documentos pueden imprimirse en papel reciclado; recuerde que ya es una tendencia actual.
- **Ahorrar energía eléctrica.**
Emplee fuentes de luz de bajo consumo y revise el buen funcionamiento de equipos eléctricos en el trabajo y el hogar, para evitar el gasto innecesario de la energía.
- **Practicar el consumo responsable.**
Tenga en cuenta los materiales de origen, la sostenibilidad en la producción y la disposición final que dará a los productos que lleva en sus compras.
- **Reducir, reutilizar y reciclar sus recursos.**
Recuerde optimizar el uso de los recursos que empleamos diariamente (papel, energía eléctrica, agua, etc.) y genere un sano hábito ecológico.

Mayor información:
Buenas prácticas ambientales en el contexto editorial
<http://bit.ly/IQ5wEvG>

¡Hagamos posible
la conservación de nuestro
medio ambiente!





Misión

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

Visión

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

Telefono: 5936464
El Nogal: Calle 79 # 11- 45
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América
www.universidadean.edu.co



<http://edicionesean.ean.edu.co>