

Manual para la Consultoría de Responsabilidad Social Empresarial

2^{da} Edición.



ComprometeRSE

Cámaras de Comercio
por la Responsabilidad Social Empresarial
en las PyMES Colombianas



Un proyecto de:



MANUAL PARA LA CONSULTORÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

MANUAL PARA LA CONSULTORÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Reservados todos los derechos
© BID-CONFECÁMARAS

Edición: CONFECAMARAS

1ª Edición: Abril de 2007
ISBN: 958-683-977-X

2ª Edición: Agosto de 2008
Número de Ejemplares: 500

CONFECAMARAS

TEL: (57-1) 3814100 FAX: (57-1) 3467026
e-mail: comprometerse@confecamaras.org.co
Página WEB: www.comprometerse.org.co
Carrera 13 27-47 of. 502
Bogotá - Colombia

**PROGRAMA IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
COLOMBIANAS**
ATN/ME 8975-C0

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Carlos Novoa Molina
Especialista Sectorial

Andrea Quiroga
Especialista de Adquisiciones

CONFECÁMARAS

Eugenio Marulanda Gómez
Presidente

Julio Cesar Silva Bustos
Responsable de la ejecución del Programa

Ramón Alberto Morales Crane
Gerente del programa
"Incorporación de prácticas de RSE en PyMES Colombianas"

Participaron en la elaboración de este Manual:

Natalia Miranda Ortiz
Gustavo Yepes López
Juan Carlos Herrera
Mariana Villegas
Esteban Mejía Arango
Luis Fernando Londoño N.
Marcela Jiménez Racedo
Abraham Rincón S
Miguel Angel Quiñonez
Catalina Gil González
Rocío Llanos Infante
Oneida Flórez Peña
José Gabriel Jiménez Castelblanco

Primera versión: GRUPO RETHOS, PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA:

Guillermo Hoyos Vásquez
Roberto Solarte Rodríguez
Algemiro Vergara
Santiago Sierra.

CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL:

Javier Torres
Juan Carlos Herrera

Contenido

Mensaje de Confecamaras	5
Introducción	6
FASE I. Requisitos y línea de base	7
Estrategia 1. Preliminares	7
Estrategia 2. Marco regulatorio	13
Estrategia 3. Caracterización de las prácticas de RSE	21
Estrategia 4. Diálogo con los grupos de interés	29
FASE II. Planeación	34
Estrategia 5. Criterios para la gestión	34
Estrategia 6. Política y objetivos	59
Estrategia 7. Ámbitos de aplicación	77
FASE III. Implementación	90
Estrategia 8. Ejecución de la planeación de RSE	90
FASE IV. Informes y reportes	94
Estrategia 9. Informes y reportes	94
FASE V. Mejoramiento continuo	98
Estrategia 10. Planes de ajuste	98
El cierre	101
Bibliografía	102

E 1

E 2

E 3

E 4

E 5

E 6

E 7

E 8

E 9

E 10

Mensaje de CONFECÁMARAS

El programa de incorporación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pymes es fruto de un convenio firmado en el año 2005 entre el Banco Interamericano de Desarrollo y Confecámaras, que involucra a actores relevantes del plano nacional (Cámaras de Comercio, bancos, aseguradoras), consolida el trabajo realizado desde hace varios años por esta Confederación sobre la Responsabilidad Social Empresarial.

El Sistema Nacional de Cámaras de Comercio, a través del esfuerzo de las Cámaras de Comercio de Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena y Medellín para Antioquia, ha materializado el compromiso de integrar a la comunidad empresarial colombiana con los requerimientos de la comunidad internacional. Dicho esfuerzo permite contar hoy con una fuerza consultora de vanguardia que consolidará un nuevo modelo de relación entre empresa y sociedad.

Hacer visible, a través de estos asesores empresariales, la sostenibilidad necesaria para el éxito (económico, social y medioambiental) de las empresas, pasa por el seguimiento de una guía que facilitará la aplicación de la metodología ComprometeRSE.

La Guía para Consultores de ComprometeRSE está diseñada para apoyar la gestión de los especialistas y asesores del tema empresarial al momento de acompañar a las pymes colombianas en su proceso de integrar prácticas socialmente responsables en su actividad productiva.

Eugenio Marulanda Gómez
Presidente Confecámaras

Introducción

La responsabilidad social se ha vuelto un asunto de primer orden para las empresas debido tanto a las exigencias del mercado como al incremento de la sensibilidad con los problemas y retos sociales y ambientales que afronta la humanidad en su conjunto. Así, además de servir como herramienta para la competitividad de las empresas, la responsabilidad social las cuestiona sobre sus acciones frente al problema de la sostenibilidad, pues, como plantea el equipo del GRI:

Alcanzar la sostenibilidad supone encontrar el equilibrio entre las necesidades económicas, ambientales y sociales actuales, sin comprometer los objetivos y proyectos futuros. En términos prácticos, todos los esfuerzos que se realicen contribuyen a la sostenibilidad de la empresa: mantener satisfechos a los empleados, contribuir al desarrollo socioeconómico de la comunidad, ofrecer productos y servicios de calidad a los clientes, mantener limpio el medio ambiente o tener un balance saneado¹.

El presente manual se encamina a facilitar los procesos de consultoría en responsabilidad social, facilitados por el Programa ComprometeRSE, dentro del convenio de cooperación del BID-FOMIN con Confecámaras y, a través suyo, con las Cámaras de Comercio. En este programa se ha formado un cuerpo de consultores/as con un diplomado a partir del cual participaron del proceso de pilotaje del modelo y de la metodología cuya implementación se presenta en este manual.

Para esta revisión se reunió a un grupo de personas expertas en RSE, así como a consultores y empresarios participantes en el programa. Lo que se ha buscado fundamentalmente es hacer más robusto el modelo, para lo cual se ha fortalecido la primera fase donde se establece la línea de base.

Puesto que este manual es un producto dentro del programa, su lectura debe estar acompañada de otros tres textos, pero en concreto de la lectura del *Modelo y la metodología para la gestión en RSE*, para poder atender los procesos e indicadores de cada fase y seguir el *Manual para la elaboración del reporte de sostenibilidad*, para la cuarta fase.

Para el Programa ComprometeRSE, la Responsabilidad Social Empresarial 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. Por lo anterior, un sistema de gestión socialmente responsable debe enmarcar el accionar de las empresas desde su misión, visión y valores consensuados con el objetivo de hacerlos prácticos en el día a día”.

A partir de la experiencia de trabajo del Grupo Rethos, de la Pontificia Universidad Javeriana y del Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, se diseñó la primera versión de la metodología que fue aplicada con rotundo éxito, contando con el apoyo de la entonces gerente del Programa ComprometeRSE, Alexandra Ospina. Los textos de la primera versión fueron editados por Roberto Solarte; Juan Carlos Herrera escribió el “Instructivo para elaborar el mapa multi-relacional”; Algemiro Vergara el “Guión para instrumentos cualitativos” y el texto de “Análisis de discurso”; los demás fueron hechos por Roberto Solarte.

¹ VAUNGHAN, Brandy. Editor. *Guía para comunicar políticas de responsabilidad social corporativa en las pymes*. Ámsterdam: GRI. 2004. p. 7.

El programa ComprometeRSE busca promover la práctica de la “responsabilidad social” de una manera sistemática, contando con un equipo de personas especializadas en la consultoría empresarial, en la gestión y en la evaluación de la responsabilidad social. Además, para uso de las personas que adelantan la consultoría en las empresas pyme se ha decidido elaborar este manual.

Para el programa ComprometeRSE², la “responsabilidad social” implica las siguientes áreas:



- **Dirección y gobierno corporativo**

La estructura de gobierno de la organización incluye a los dueños de la empresa, accionistas, juntas directivas y comités que corresponden al más alto nivel de la empresa.

- **Organización interna**

Cubre a los empleados y miembros vinculados a la organización. En este ámbito la empresa, además de respetar la ley nacional, ha de ceñirse a los acuerdos internacionales sobre el respeto a los derechos del trabajo y a la promoción de un trabajo digno.

- **Medio ambiente**

Implica a los sistemas naturales vivos y no vivos, incluyendo los ecosistemas, la tierra, el aire y el agua, así como la biodiversidad del entorno.

- **Comunidad**

La sociedad cercana y lejana, además de instituciones sociales, públicas y privadas con las cuales tiene relaciones la empresa.

- **Proveedores y distribuidores**

² www.comprometerse.org.co

Se trata del conjunto de la cadena del negocio, desde quienes aportan materiales y recursos para la labor de la empresa, hasta quienes distribuyen sus productos o servicios.

- **Bienes y servicios**

Son las relaciones de la empresa con sus usuarios o consumidores, de modo que hay cuestiones que van desde la calidad de la información y el etiquetado, mercado, pasando por todo el proceso de servicio a los clientes o usuarios.

En el diálogo la persona que haga la consultoría podrá esclarecer la comprensión de la responsabilidad social. En particular, en este programa interesa mostrar que se trata de una oportunidad que beneficia a la empresa debido al contexto del mercado internacional; al mismo tiempo que los procesos de gestión de responsabilidad social tienden a mejorar y a hacer más coherente y consistente el conjunto de la gestión de la empresa, de modo que fomenta de manera decidida su competitividad.

Un aspecto central de este modelo es la comprensión de los riesgos y beneficios asociados con la gestión de la RSE. Proponemos la siguiente síntesis, pero creemos que en cada caso concreto la persona que ofrece la consultoría ha de tener la sensibilidad suficiente para identificar los aspectos más concretos según la realidad de cada empresa:

Riesgos y beneficios asociados con la RSE

Riesgos

- Aislar a la empresa de una tendencia fuerte y creciente del mundo empresarial.
- Inseguridad en las inversiones.
- Baja estabilidad de la empresa.
- Pérdida de utilidades.
- Sanciones.
- Multas.
- Mala reputación.
- Riesgos en la licencia de operación.
- Exceso de regulación.

Beneficios de la RSE

Dirección y gobierno corporativo

- Permite producir bienes y servicios con un mayor valor agregado.
- Mejora de reputación.
- Asegura la inversión.
- Reduce costos operativos.

Derechos humanos y organización interna

- Optimiza competencias laborales.
- Reduce el ausentismo laboral.
- Eleva la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.
- Disminuye la rotación del personal.
- Reduce el estrés.
- Motiva a los trabajadores.
- Fortalece la cultura y el clima organizacional.

- Perfecciona la gestión de los factores externos que inciden en el desempeño empresarial.
- Reduce costos e incremento en ingresos.
- Mejora la eficiencia.
- Desata liderazgos constructivos.

Medio ambiente

- Reduce los niveles de contaminación de la empresa.
- Promueve una producción más limpia.
- Aminora los impactos ambientales.
- Disminuye la intensidad en el consumo de recursos.
- Favorece que el medio ambiente global se mantenga sostenible.

Bienes y servicios

- Mejora la calidad de los productos o servicios.
- Satisface a los clientes.
- Genera lealtad y fidelidad de los usuarios.
- Aumenta la demanda.
- Reduce riesgos de mercado.
- Incrementa la rentabilidad.
- Incentiva al desarrollo de nuevos productos.
- Educa al cliente.

Proveedores y distribuidores

- Incentiva cambios cualitativos en las ofertas.
- Exige mejoras en la RSE de la competencia.
- Beneficia a otras partes interesadas como proveedores y comunidades.
- Impulsa hacia las buenas prácticas y hacia el aprendizaje de experiencias exitosas.
- Genera una cultura de RSE en la sociedad.

Comunidad

- Mejora la comprensión del mercado en un espectro más amplio y complejo.
- Añade diferenciación a las marcas y productos.
- Promueve el desarrollo de la innovación.
- Genera ventajas competitivas.
- Reduce la burocracia estatal.
- Fomenta la eficacia y probidad del Estado.
- Establece sistemas en red para resolver asuntos sociales urgentes (empresas-comunidades-Estado).

También creemos que es necesario esclarecer aquello que “no” es la RSE; en particular no es solamente la filantropía, es decir, la práctica de hacer donaciones a programas sociales o comunitarios, o de sostener o llevar adelante iniciativas sociales. Por un lado, la filantropía tan sólo es una dimensión de la “responsabilidad social”, aquella que tiene que ver con la relación entre la empresa y la comunidad. Entonces, puede producir el equívoco de que todo lo que hay que hacer es emprender un programa “social”, olvidando las otras dimensiones en las que la empresa es responsable, y que no se pueden omitir, como son la relación de la empresa con sus dueños o accionistas, con sus trabajadores, con la naturaleza, con sus usuarios o consumidores, con sus proveedores y distribuidores.

Tampoco se trata de sostener programas de “buena gestión” para las relaciones laborales, por la misma razón: se omiten las otras relaciones constitutivas o esenciales a toda empresa. Si

bien las relaciones laborales son parte esencial de la “responsabilidad social” de la empresa, ésta (la responsabilidad que tiene la empresa) no se reduce a sus trabajadores.

Para el programa lo esencial es:

- Contar con la voluntad de la alta dirección de la empresa.
- Identificar los procesos que se van a desarrollar y los seis ámbitos que cubre el programa.
- Delimitar el alcance de la tarea de la persona que realizará la consultoría, de manera que las expectativas se ciñan a lo que es posible realizar.

Estructura del manual y aplicación del modelo

Esta guía propone una serie de estrategias para cada fase (ver modelo y metodología), no necesariamente se aplican de manera secuencial, es decir, el orden en el que se presentan no deben dar la impresión de que esa es la “receta correcta”. Es importante analizar con el empresario y definir el cronograma de trabajo más apropiado, de manera que el proceso avance y se obtenga el uso óptimo de los recursos.

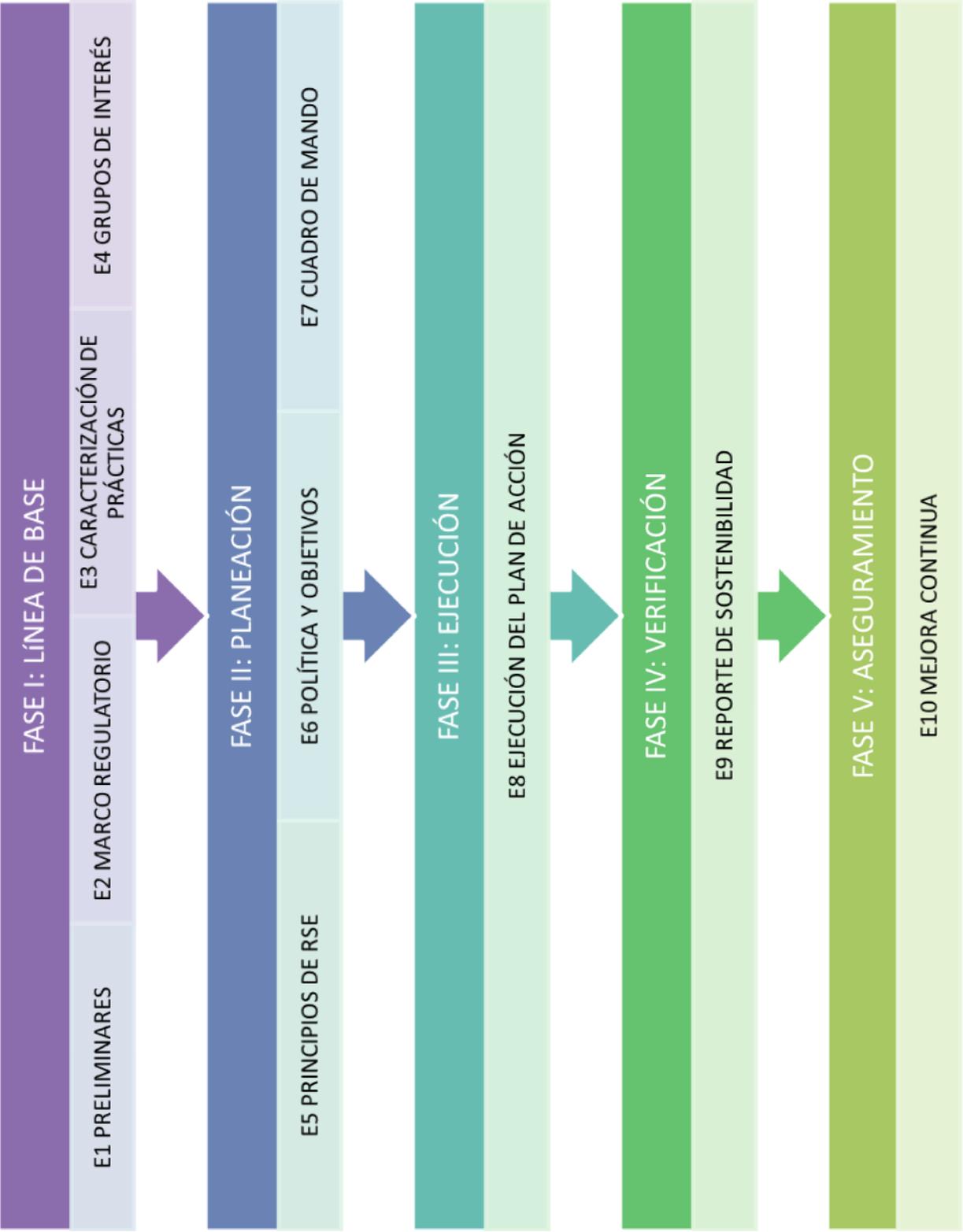
Se espera que el consultor y la empresa desarrollen la aplicación del modelo ComprometeRSE en alrededor de 150 horas de acompañamiento del consultor, en aproximadamente siete meses a partir del inicio de las actividades.

El cronograma de la página siguiente sugiere los tiempos para cada estrategia, así como los tiempos propuestos para la entrega de cada uno de los cinco entregables o informes que solicita el programa.

Estos tiempos varían de empresa a empresa, sin embargo, se recomienda seguirlos lo más fielmente posible, para que el proyecto avance con buena dinámica.

El modelo está propuesto en cinco fases y diez estrategias, cada una con sus instrumentos, su método de aplicación y sus respectivos entregables. En cada estrategia se explica el cómo, el para qué y los resultados.

LAS FASES DEL MODELO



El modelo se ha planteado para cumplirse en CINCO fases:

FASE I. Requisitos y línea de base

En esta primera fase se trata de indagar y comparar todas las condiciones que hacen posible el éxito del modelo de RSE. Entre otras, éstas son:

- La comprensión explícita de RSE que tiene la dirección.
- La medición de variables relacionadas con RSE y competitividad.
- Los niveles deseables de cumplimiento de los requisitos legales.
- La revisión o construcción de principios de RSE.
- La integración de estos principios de RSE dentro de las decisiones estratégicas de la empresa.
- El análisis del estado de las prácticas.
- La identificación, priorización e interacción con los grupos de interés.



El objetivo de esta fase es recopilar información importante para la elaboración del análisis interno y externo, haciendo énfasis en las oportunidades y fortalezas, y determinar los factores críticos de éxito.

Esto determinará, en gran medida, el enfoque que tomará la organización más adelante.

Se debe valorar la información recolectada, esto no es un juicio de valor de la organización. A veces se encontrarán conceptos que no se comparten, pero ésta es la mejor oportunidad que tiene una empresa para hacer visibles sus riesgos y conocer oportunidades que no ha percibido por métodos de planeación estratégica tradicionales.

Estrategia 1. Preliminares

Para lograr tener una línea de base apropiada es necesario medir variables en la organización. La cantidad y el nivel de complejidad requerido diferirá de empresa a empresa. En muchos casos la empresa ni siquiera se ha planteado la pregunta, por tanto, es factible que no existan datos referentes a alguno de los ámbitos.

Esto no debe preocupar al empresario ni al consultor, simplemente nos muestra las oportunidades de mejora para la organización y nos da la oportunidad de proponer la ruta de aprendizaje requerida para el éxito del proceso.

Los resultados de correlacionar estas variables nos dará unos elementos que nos ayudarán a medir el impacto y el aprendizaje de la organización antes y después de la aplicación del modelo.

Instrumentos

Lista de chequeo variables y medidores de base

GENERAL		2005	2006	2007
Nivel de facturación	\$			
Utilidades	\$			
misión	S/N			
Visión	S/N			
valores	S/N	s		
Plan estratégico	S/N			
ISO 9001	S/N			
ISO 14001	S/N			
OSHAS 18000	S/N			
SA 8000	S/N			
SGE - 21	S/N			
AA 1000	S/N			
ECOSELLOS	S/N			
EMPLEADOS				
Número de empleados	#			
Mujeres	#			
Hombres	#			
Número de directivos	#			
Mujeres	#			
Hombres	#			
Salario mínimo de la empresa	\$			
Salario máximo de la empresa	\$			
Salario promedio	\$			
Empleos creados/perdidos último año	#			

Número contratos término indefinido	#			
Número contratos temporales	#			
Horas de formación totales	Hr			
Costo de formación total	\$			
Número de personas discapacitadas	#			
Número de empleados reinsertados/minoría étnica	#			
Número de mujeres cabeza de familia	#			
Número de personas que participan en procesos de innovación o mejora	#			
Número de sugerencias al año	#			
Número de trabajadores accionistas/propietarios	#			
Número de despidos último año	#			
Número de reemplazos último año	#			
Horas de ausentismo				
Número de demandas laborales	#			
Número de accidentes laborales	#			
Número de personas formadas en RR LL	#			
INNOVACIÓN				
Valor exportaciones	\$			
Valor importaciones	\$			
Gasto en I+D+i	\$			
Número de patentes	#			
MEDIO AMBIENTE				
Consumo de agua	\$			
Consumo energía eléctrica	\$			
Consumo fuentes renovables de agua	\$			
Consumo fuentes renovables de energía	\$			
Consumo de materias primas	Kg			
Cantidad de residuos	Kg			
Residuos reciclados	Kg			
Residuos peligrosos	Kg			
Consumo combustibles fósiles	Kg			
Multas pagadas a administración local	\$			
COMUNIDAD				
Compras a proveedores de la región	\$			
Ventas a clientes de la región	\$			
Recursos aportados a filantropía	\$			
Número de becarios vinculados	#			
Número de trabajadores de la región	#			
Reuniones con la comunidad	#			
Demandas de la comunidad				

CLIENTES Y PROVEEDORES				
Número de clientes que suman el 80% de las ventas	#			
Número de proveedores que suman el 80% de las compras	#			
Numero de auditorías practicadas a proveedores	#			
Número de auditorías practicadas por clientes	#			

Salida

Medidores de base

Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5
		2005	2006	2007
Productividad laboral	Facturación/ N° de trabajadores	2000000		
Eficacia laboral	Utilidades/N° de trabajadores	200000		
% inversión en innovación	Gasto en I+D+i/Facturación	0		
Rentabilidad	Utilidad/facturación	10,0%		
Organización interna				
Horas de formación por trabajador	Horas de formación/N° de trabajadores	0		
Distribución por género	N° de mujeres/N° total de empleados	0		
Calidad de los contratos	N° de contratos con temporales/N° de contratos totales	0		
Contratos de inclusión laboral	(N° de personas discapacitadas+N° de madres cabeza de familia+N° de personas reinsertadas)/N° total empleados	0		
Estabilidad de la nomina	N° de despidos+ N° de bajas/N° empleados	0		
Ausentismo laboral	Horas de ausentismo/horas	10,0%		

	trabajadas			
Ambientales				
Consumo agua	Consumo agua/facturación	0		
Consumo energía eléctrica	Consumo energía/facturación	0		
Porcentaje de reciclaje	Kilos reciclados/Kilos de residuos	10,0%		
Porcentaje de residuos	Kilos de residuos/kilos de Materias primas	20,0%		
Porcentaje de combustibles fósiles	Combustibles sólidos/facturación	100000000		

Para una discusión más amplia ver el modelo Xertatu ADI, el cual puede ser consultado en www.xertatu.net

Estos indicadores son una pequeña guía y se pueden definir en un grupo más amplio. Consideramos que en la medida en que la empresa avance, debería plantearse la posibilidad de correlacionar más variables para identificar mayor número de medidores.

Este pequeño cuadro de indicadores DEBE SER aplicado al inicio y al fin de la aplicación del modelo, y contrastados y analizados para determinar los impactos sobre la competitividad de la empresa.

Estrategia 2. Marco regulatorio

Éste es un momento crítico y delicado que debe realizarse con especial cuidado con el fin de identificar la realidad de la empresa y sus posibilidades hacia la responsabilidad social.

La concentración de la segunda estrategia será el cumplimiento de la ley por parte de la empresa. Uno de los principios básicos de la gestión de “responsabilidad social”, es que la empresa respeta y cumple la legislación nacional e internacional. En el ámbito internacional esto se considera un principio con el cual se está fuera de la responsabilidad social. Esto significa que ésta corresponde a las obligaciones que la empresa se da a sí misma de manera libre, en el contexto del diálogo con sus grupos de interés, para responder a los efectos de diverso orden de sus acciones. Se trata, entonces, de aquello que se decide libremente hacer más allá del estricto cumplimiento de la ley, es decir, todo aquello que mejora las relaciones que constituyen y determinan a la empresa.

Sin embargo, en nuestro contexto, por diversos motivos, las leyes no se cumplen. En particular, en el caso de algunas pymes, existe un nivel de informalidad que significa que muchos procesos se hacen en niveles más bajos de los exigidos por la ley.

Entonces, consideramos que hay que revisar el cumplimiento del marco regulatorio con el fin de analizar los riesgos asociados frente a los temas legales. En la medida en que la empresa esté más cerca de la informalidad, más difícil será su acceso a los estándares de Responsabilidad Social Empresarial y, al contrario, en cuanto más se cumplan los requisitos de la ley, más fácil funcionará la consultoría en RSE.

Metodología

Se propone una sesión de entrevistas con el asesor o el área jurídica de la empresa, de manera que se pueda ganar claridad sobre el estado de la compañía en su responsabilidad social.

En este instrumento hay tres casillas que se pueden llenar libremente; es posible elegir entre el SÍ o el NO, si esto le facilita el análisis de la realidad de la empresa, o poner el porcentaje de cumplimiento de la ley.

El procedimiento es llenar cada apartado y comentar las respuestas.

Con esto se busca ir teniendo claridad sobre la realidad de la empresa. Es importante que la persona que realiza la consultoría tome notas de las respuestas y de los porcentajes aportados con el fin de tener datos sólidos a la hora de que usted decida sobre la posibilidad o no de comenzar la consultoría.

Es muy importante propiciar un contexto de sinceridad, puesto que la persona que hace la consultoría no tiene funciones ni capacidad de sanción, se necesita una gran franqueza para responder en cada cuestión sobre cómo es la realidad de la empresa.

Esta labor no puede realizarse llenando, por cumplir, la lista de chequeo. Como el proceso apunta a tener indicadores sobre los cuales la empresa pueda elaborar un informe o memoria de sostenibilidad, que debe poder ser revisado por una parte externa, buscando así una

Hay que dejar claro que cumplir la ley no significa que se obre siempre de manera correcta y menos aún que no existan problemas que deban afrontarse desde la gestión de responsabilidad social. Así pues, la consultoría no tiene por objeto el cumplimiento de la ley. Al contrario, el requisito para poder comenzar es que la empresa tenga un grado aceptable de cumplimiento de la ley.

certificación, es imprescindible ir construyendo las condiciones efectivas para que la compañía llegue a los niveles aceptables de “responsabilidad social”.

La lista que se ofrece a continuación es una síntesis muy breve de una serie mucho más larga y compleja de regulaciones. No detalla cada uno de los tópicos ni llega a la diversidad real de empresas. La persona entonces que realiza la consultoría debe tener claridad sobre los requisitos legales que aplican a cada compañía, de manera que el trabajo consista en un diálogo en profundidad, donde la lista de chequeo tan sólo es una ayuda a la memoria, en una actividad que debe llegar a las honduras de la empresa.

Proponemos que se considere un cumplimiento del 60% de los requisitos legales como base para participar en el Programa ComprometeRSE. Este criterio (el 60%) es sólo una indicación para orientar la decisión prudente de la persona que debe resolver si es posible o no una consultoría. Cuando una empresa está muy lejos de lograr los requisitos legales necesita otra clase de asesoría. E insistimos que esta consultoría no puede reducirse a que la empresa llegue a cumplir con la ley. De modo que damos indicaciones, pero la persona que tiene que decidir sobre si adelanta o no el trabajo, debe hacerlo de la manera más sensata, examinando la viabilidad real que tiene la empresa con las condiciones del programa.

Según los resultados, es necesario dialogar con el/la empresario/a para analizar el compromiso de la compañía con el cumplimiento de los requisitos legales, condición para poder adelantar el proceso del modelo de gestión de RSE.

Requerimiento

El cumplimiento de la ley es una obligación de la empresa, no es una opción voluntaria, por ello se busca que la empresa identifique la brecha que pueda tener en los aspectos legales, de manera que avance en este ámbito. Adicionalmente se busca que la organización desarrolle un proceso de verificación sistemática y sistémica del marco legal que la rige.

Si la empresa no observa los requisitos legales se sostendrá un diálogo con el empresario para estudiar lo que la compañía ha pensado hacer para subsanar esta situación.

Indicadores

Indicadores de cumplimiento de la ley³

A. En lo económico

- De operación y funcionamiento

Las organizaciones deben cumplir con todos los requisitos y las normas que regulen su operación y funcionamiento en aspectos laborales, tributarios, de obtención de permisos y licencias de funcionamiento, entre otros.

- De la competencia

Fomentar un comportamiento competitivo de respeto; abstenerse de recibir u ofrecer pagos o favores para obtener ventajas competitivas; respetar los derechos de propiedad y rehusar a la obtención de información comercial por medios no éticos o deshonestos.

³ Comité 180 de Icontec.

- De la transparencia en el manejo de los recursos económicos

Las fuentes de los recursos económicos deberán ser claramente identificables y provenientes de actividades lícitas. Al igual, su destinación no podrá orientarse a actividades por fuera de la ley.

- Rendición de cuentas a las partes interesadas

Las organizaciones han de corresponder a la confianza depositada en ellas por la sociedad y sus partes interesadas. Por tanto, tendrán la responsabilidad de:

- ✓ Proporcionar información veraz y relevante que responda a las necesidades y requerimientos de las partes interesadas.
- ✓ Atender las solicitudes, sugerencias, reclamaciones y resoluciones formales de las partes interesadas.

B. En lo social

La organización debe cumplir con las normas que garanticen el cumplimiento de la función social, la formación profesional, el bienestar y la seguridad social. Además, debe acatar los tratados internacionales relativos a los derechos humanos, respeto a las culturas y las minorías, así como asegurar la no discriminación, entre la que se destaca la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

C. En lo ambiental

Las organizaciones deben cumplir con las obligaciones contenidas en la normatividad ambiental vigente y con aquellas derivadas de las licencias, permisos, concesiones, resoluciones, autorizaciones y demás actos administrativos proferidos por la autoridad ambiental competente, necesarias para el buen manejo de los recursos naturales renovables y para la prevención, mitigación, corrección y compensación de los efectos e impactos nocivos que pudieran producir sus productos o servicios o que podrían generarse por la ejecución de una obra o actividad.

Instrumento de evaluación del marco legal

En el anexo 1 encontrará el instrumento de revisión del marco legal. El mismo proporciona los mínimos legales que debe cumplir una organización y se ha tomado como base el utilizado por la Superintendencia de Sociedades para las visitas de inspección, seguimiento, vigilancia y control.

Que quede claro que este instrumento debe ser tomado como guía y, por tanto, cada empresa debe analizar su situación para encontrar su marco legal lo más ajustado a la realidad posible.

Reporte de acciones de mejoramiento, requisitos legales

Como resultado de la revisión del cumplimiento del marco legal se podrá hacer un reporte con los principales hallazgos.

Muchas empresas que adelantan procesos de aseguramiento de la calidad suelen ir ajustando sus prácticas a las exigencias de la ley; si la empresa no ha hecho ningún avance en esta línea, la propuesta de buscar un modelo de calidad ayuda a lograr un cumplimiento de las exigencias legales.

El cumplimiento de la ley es una obligación y no puede considerarse como una acción voluntaria, por tanto, la empresa debe entender que debe desarrollar los mecanismos apropiados para identificar y mantener actualizado su marco legal.

A continuación se propone un cuadro para que la organización defina su plan de acción tendiente a cerrar la brecha que pueda tener en los temas legales

Aspecto no cumplido	Descripción de la situación	Acciones de mejoramiento

Estrategia 3. Caracterización de las prácticas de responsabilidad social en la empresa

Metodología

Diagnóstico cualitativo de las prácticas de RSE.

Identificación de prácticas de RSE

¿Qué es diagnóstico de la RSE?

Se trata de un proceso o diagnóstico cualitativo, debido a que no contamos en este momento con los indicadores que nos permitirían ofrecer datos concretos a través de procesos documentados que puedan ser sometidos a revisiones externas dada su transparencia. Esos indicadores deben formularse conforme a las orientaciones del *Manual para el reporte de sostenibilidad*.

Pero este diagnóstico centrado en métodos cualitativos resulta central en esta estrategia. Permitirá identificar las acciones de “responsabilidad social” de la empresa que podrán así ser integradas dentro del propósito trazado en la estrategia anterior.

El diagnóstico para identificar prácticas de responsabilidad social es un análisis de la percepción que tienen los miembros de la empresa sobre las prácticas que se dan en el momento de aplicar los distintos instrumentos.

Los resultados permitirán hacer inferencias sobre las prácticas corrientes de la empresa, tal como son comprendidas y significadas por sus miembros. Las posteriores aplicaciones que se hagan de estos instrumentos podrán ser confrontadas con los datos construidos en esta estrategia.

La función de este primer ejercicio es identificar las prácticas de responsabilidad social de la compañía. Para esto contamos con la ayuda de un cuadro que nos recuerda los aspectos mínimos que la sociedad demanda de las empresas y que éstas en el ámbito internacional han asumido como compromisos mínimos con sus grupos de interés.

Los mínimos representan aquellos aspectos en los que hay acuerdo, tanto por parte de la sociedad, como por las empresas. Esos acuerdos se pueden estudiar en los distintos materiales que muestran los compromisos de los empresarios con la “responsabilidad social”, como son el Foro de Davos, la Mesa Redonda de Caux, la Declaración Interconfesional para la Construcción de Códigos de Ética en los Negocios Internacionales, el Libro Verde de la Unión Europea y el Pacto Mundial. También están presentes en las orientaciones que siguen los principales instrumentos de reporte de la gestión de la Responsabilidad Social: SA 8000, AccountAbility1000, Global Reporting Initiative en su tercera versión, así como los diversos estándares nacionales en este campo, que nutren el proceso de la Guía Estándar ISO 26.000.

Sin embargo, así como hay unos mínimos, se espera que cada empresa sea capaz de construir su propio camino en la “responsabilidad social”, reconociendo sus propias prácticas y haciendo una planeación que tenga como nota esencial la inclusión de sus más relevantes grupos de interés, internos y externos. Este camino de cada empresa no es una obligación legal, sino la respuesta que da la compañía a los efectos de sus acciones e interacciones con sus grupos de interés.

Se contará con tres instrumentos cualitativos: una encuesta, una guía para hacer un grupo focal y una guía para realizar entrevistas.

El método de la encuesta

La encuesta está conformada por un instructivo y por un formulario de cuatro páginas estructuradas en torno a las seis áreas del Programa ComprometeRSE, cada una de las cuales se disgregó en un conjunto de reactivos que constituye el cuerpo de la encuesta.

Asimismo, plantea una escala donde primero se indaga sobre si la práctica existe o no en la organización. Sí existe, como la evidencia el encuestado, y en qué nivel se encuentra. Esto es fundamental, ya que nos muestra la madurez y el grado de aprendizaje de la organización, se constituye en un elemento clave para encontrar puntos fuertes y débiles frente a la forma como la empresa hace las cosas.

El cuestionario puede ser llenado por cualquier persona en la empresa. No obstante, contiene una serie de cuadros que se recortan a la derecha para especificar que son preguntas que sólo deben ser contestadas por las personas en cargos directivos.

La definición del Programa ComprometeRSE, para el cual **la “responsabilidad social” 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.**

Por lo anterior, un sistema de gestión socialmente responsable debe enmarcar el accionar de las empresas desde su misión, visión y valores consensuados con el objetivo de hacerlos prácticos en el día a día.

Momentos del diagnóstico

1. Acuerdo sobre la aplicación de las encuestas

Dependiendo del tamaño de la empresa, busque llegar a un grupo significativo de personas que representen, de una manera proporcional, los rangos de los cargos de la compañía. Así se garantizará que la diversidad de opiniones esté representada.

2. Las condiciones de realización de las encuestas

Es esencial que las personas seleccionadas sepan que van a participar de un diagnóstico de la empresa y conozcan el lugar y el día de este ejercicio. Es importante avisarles con anterioridad, recordarles ese mismo día y colocar avisos en los medios internos de comunicación.

Hay que preparar un número ligeramente mayor de copias de las encuestas, en caso de pérdida o daño.

Según la situación de cada empresa, se hace una pequeña reunión con las personas seleccionadas para participar, se les cuenta acerca del proceso y se procede a llenar las encuestas. O sea, pasa por los puestos de trabajo, se les cuenta de manera breve qué y para qué se va a hacer, y se reparten las encuestas.

Es necesario comenzar leyendo atentamente el instructivo de la encuesta, asegurándose que las opciones de la escala de respuesta queden claras para las personas.

Las encuestas las diligencia cada persona, garantizando que se hagan de manera anónima y privada (sin comentar con las demás personas).

La persona que hace la encuesta, mientras tanto:

- Se mantiene neutral, sin expresar opiniones, ni hacer interpretaciones sobre lo que suceda. Invita a mantener el ambiente individual de trabajo.
- Si las personas hacen comentarios, registra por escrito su observación de los mismos (sobre qué temas, qué dicen).
- Establece una relación equilibrada con todas las personas participantes.
- Recoge las encuestas a la medida que se las entregan.

También se puede trabajar en grupos pequeños, a quienes se les leen los reactivos propuestos y se les pide que llenen las respuestas que consideran adecuadas. En este caso, también solicita que mantengan el silencio.

4. Análisis a partir de los instrumentos cualitativos

Usted cuenta con dos instrumentos básicos para este reporte:

- 1) Una matriz de lectura de las encuestas, que es un archivo electrónico para transcribir los resultados, archivo disponible en el CD de soporte anexo y en la página web del Programa ComprometeRSE: www.comprometerse.org.co

Le rogamos que se remita a alguna de estas ayudas en este momento.

- 2) Las herramientas cualitativas: entrevistas.

Guía para el procesamiento de las encuestas

E 3

Formato de reporte

1.1 Para comenzar revise cada encuesta. En el caso en que se haya marcado más de una opción en un ítem o en el que no se haya señalado ninguna opción, no se tendrá en cuenta ese reactivo, sino que se considerará nulo. Aquellas encuestas donde más del 20% de los reactivos resulten nulos deben descartarse.

1.2 A continuación se procede a tabular los resultados empleando los formatos de reporte, que usan unas tablas sencillas de Excel.

1.3 Los datos sistematizados a través del formato de reporte son muy sencillos, ya que en cada ítem usted tendrá los colores que le indicarán la ubicación de los resultados de la encuesta, así como un par de gráficos que permiten identificar la situación general de cada ámbito.

1.4 Para hacer su informe describa los hallazgos, es decir, haga una lectura breve, puntual y clara de lo que se encuentra en cada ámbito.

1.5 No haga conjeturas, sino que procure ceñirse a los datos.

1.6 Comience describiendo el resultado global del ámbito en cuestión. (dirección y gobierno corporativo, etcétera). Cada uno de ellos será considerado una categoría de análisis.

1.7 A continuación, para cada ámbito, detalle los datos arrojados por las encuestas, es decir, los resultados de los reactivos que expresan el promedio de las respuestas dadas.

1.8 Se trata de encuestas de percepción, de manera que los análisis deben ser muy cuidadosos en el tipo de afirmaciones que haga; no son hechos demostrados, sino percepciones o reacciones.

1.9 Los resultados en ROJO indican una percepción crítica del aspecto evaluado, con grandes vacíos y deficiencias que deben ser atendidas de manera prioritaria en el plan de acción que surja de la planeación. Esto se aplica a los dos tipos de encuesta.

1.10 Los resultados NARANJA revelan una notable debilidad en el ámbito evaluado, con desarrollos incipientes y desiguales en las distintas áreas de la empresa. Para quienes respondieron, se trata de prácticas que no se ven

con claridad en la empresa. Para el plan de acción son aspectos que se deben dinamizar con el fin de resolver las debilidades halladas.

1.11 Los resultados en AMARILLO aluden a aspectos que se llevan a cabo en la empresa, aunque su consolidación no es aún la deseada. Para quienes respondieron, se trata de prácticas visibles, pero no claramente identificables. Si se trata de resultados por debajo del 3.5, se recomienda asumirlos en el plan de acción para su mejoramiento; si son superiores, se recomienda hacer planes de fortalecimiento.

1.12 Los resultados en VERDE indican que la empresa está llevando a cabo procesos completos en ese campo con planeación, ejecución y evaluación de resultados. Para quienes respondieron, se trata de las prácticas más visibles, claramente identificables. Éstas, que están en estado más desarrollado, se constituyen en referentes que permiten a la empresa aprender de su propia experiencia y serán muy importantes para la fase de implementación.

1.13 Como se trata de una lectura de resultados que generaliza, se recomienda atender a los detalles: exactamente en qué nivel están los resultados de la empresa en determinado ámbito; qué pasa cuando comparamos las respuestas de los directivos y con las de los empleados en los mismos ítems.

Orientaciones para realizar el informe de las encuestas de diagnóstico

El informe del diagnóstico es un documento ejecutivo, escrito con frases precisas y breves, que permitan a la persona que lea una comprensión rápida y global.

Está estructurado en tres secciones:

- 1) En ésta se dan las explicaciones sobre la metodología empleada, la manera como se recogieron los datos y se organizó la información. En esta sección se incluye una presentación de los criterios de evaluación empleados.
- 2) Se presentan las gráficas y cuadros que consolidan la información.
- 3) Se destacan los principales hallazgos del diagnóstico. Éstos deben estar ligados a recomendaciones para las fases siguientes. A continuación se registran los análisis, conclusiones y recomendaciones para cada categoría.

El protocolo para realizar los análisis es el siguiente:

- Identificar la puntuación obtenida en cada categoría de análisis.
- Establecer las diferencias que se encuentran entre las personas que llenaron la encuesta. Una diferencia de más de 10 se debe considerar como significativa.
- Identificar la ubicación de los reactivos de acuerdo con los colores propuestos.

Los análisis se hacen:

- Para cada reactivo.
- Para cada categoría.
- Un consolidado del resultado global de la empresa.

Entrevistas o grupos focales

Si se han hecho entrevistas en profundidad a grupos focales se procede a transcribir la información cualitativa obtenida. Es importante que ésta refleje la perspectiva de las personas que participan y no las opiniones del consultor. Para ello se puede hacer un protocolo que separe estos dos aspectos: qué han dicho las personas y qué piensa el consultor.

La información de lo que han dicho las personas se somete al análisis de las categorías contenidas en los seis ámbitos del Programa ComprometeRSE: dirección y gobierno corporativo, organización interna, etcétera.

La información cualitativa de las entrevistas se sintetiza en un anexo con el siguiente esquema:

Informe de la entrevista

Introducción: exponer qué se planteó a la persona al iniciar la entrevista; la descripción de la técnica empleada y de los detalles relevantes de la sesión.

Además, debe incluir los siguientes aspectos:

- a) Planteamiento central que se buscaba: identificar la comprensión que tuvieron las personas sobre las prácticas de RSE.
- b) Síntesis del desarrollo de la entrevista, agrupada según las seis áreas relevantes del Programa ComprometeRSE.
- c) Conclusiones y recomendaciones. Se sugiere presentar los hallazgos como respuestas a las preguntas llevadas a la entrevista.

Informe del grupo focal

Se recomiendan tres etapas para redactar un informe final de las conclusiones del grupo focal:

1. Resumir inmediatamente la discusión y los acuerdos de la reunión. Inmediatamente porque es más fácil reconstruir lo sucedido cuando no ha pasado tiempo entre la reunión y la elaboración del informe. El moderador deberá reconstruir con alguno de los participantes los acuerdos de mayor trascendencia al igual que los detalles que pueden ayudar a enriquecer el informe final.
2. Transcribir inmediatamente termina la sesión de taller, las notas de la relatoría o las grabaciones. Lo anterior permitirá que se reconstruya no sólo la atmósfera de la reunión, sino también lo tratado. Analice las relatorías; comience por leer todos los resúmenes o relatorías, estudiando las actitudes y las opiniones que aparecen reiteradamente, o

los comentarios sorprendidos, los conceptos o los vocablos que generaron algunas reacciones positivas o negativas de los participantes, etcétera.

3. El informe:

Introducción: exponer qué se planteó a las personas al iniciar la sesión de grupo focal. Descripción de la técnica empleada y de los detalles relevantes de la sesión.

Además, debe incluir los siguientes aspectos:

a) Planteamiento central que se buscaba. Identificar la comprensión de las personas sobre las prácticas de RSE.

b) Síntesis de los consensos o disensos, agrupados según las seis áreas relevantes del Programa ComprometeRSE.

c) Conclusiones y recomendaciones. Se sugiere presentar los hallazgos como respuestas a las hipótesis o preguntas llevadas a la sesión de trabajo.

En todos los casos se finaliza con conclusiones y recomendaciones.

Para la remisión de los resultados iniciales a los empresarios se hace una cita con las personas responsables dentro de la empresa, se presentan los hallazgos y se elabora la ruta del proceso a seguir. Es decir, que los hallazgos se ponen en la perspectiva de la planeación de acciones de mejoramiento que tengan un soporte completo de planeación y gestión del cambio en la empresa.

Los descubrimientos se acompañan de los resultados estadísticos y de gráficos que hagan visible el ejercicio.

Criterios mínimos de RSE

1. Dirección y gobierno corporativo

Políticas de buena administración o buen gobierno corporativo.

Alcance de las políticas de buena administración o buen gobierno corporativo.

Política contra la corrupción en los negocios.

2. Derechos humanos y organización interna

Garantías de salud y seguridad en el ambiente de trabajo.

Desarrollo del personal.

Acciones adicionales a las exigidas por ley.

3. Bienes y servicios

Información veraz y pertinente de sus productos o servicios.

Seguridad ofrecida a los clientes o usuarios.

Política comercial ajustada a principios éticos.

Calidad de la atención a los clientes o usuarios.

4. Relaciones comerciales: proveedores y distribuidores

Política para promover la responsabilidad social de proveedores y distribuidores.

Criterios para asegurar el cumplimiento de criterios de responsabilidad social por parte de proveedores y distribuidores.

Pronto pago a proveedores.

Calidad ética de las relaciones con proveedores y distribuidores.

5. Medio ambiente

Mitigación o reparación de impactos ambientales.

Reporte de gestión ambiental elaborado, publicado o auditado.

Compromiso social con la protección del medio ambiente.

6. Comunidad

Realización de evaluaciones de impacto social de su actividad.

Existencia de una política de relaciones con la comunidad.

Cumplimiento de las obligaciones que asume con entidades públicas.

Existencia de una política contra la corrupción en las relaciones con el Estado.

En el anexo 2 encontrará el instrumento “Encuesta para empleados y directivos”, con el que podrá indagar sobre la percepción interna de la RSE en la empresa.

Guía para instrumentos cualitativos

Entrevista individual

La técnica es una conversación en la que será fundamental el arte de formular preguntas y escuchar respuestas. Se busca identificar la comprensión que tienen los entrevistados sobre los asuntos referentes a la responsabilidad social de la empresa.

Para ello se requiere que el entrevistador construya desde el comienzo un “escenario” compartido que le permita generar cierta familiaridad o simpatía con la posición del entrevistado, equilibrada con su actitud profesional, que facilite la interpretación posterior. El conjunto de la entrevista es una narración desde la perspectiva del entrevistado, cuyo contexto es la misma entrevista y donde el entrevistador ejerce el papel del facilitador.

Al entrevistado hay que comenzar saludándolo, indicándole que todo lo que diga será confidencial y que necesitamos el aporte sincero de sus opiniones. Se procede a explicar el sentido del estudio (objetivos). Hay que solicitar su autorización para grabar o tomar apuntes.

Aspectos a identificar

Perspectiva de la persona sobre las prácticas de RSE, según las seis áreas definidas en el programa.

Las entrevistas deben tratar en general de las categorías expresadas en los criterios mínimos de RSE, sobre las que se deben elaborar las preguntas.

Se trata de profundizar en aquellos aspectos que han sido encontrados como problemáticos.

Reglas de funcionamiento

- Se trata de una conversación, no de un interrogatorio.
- No se sigue un esquema rígido, de manera que se pueden abordar las categorías de manera recurrente.
- Se trata de un diálogo controlado, sistemático y profesional.
- Para sostener la relación de preguntas y respuestas es necesario fomentar, de manera permanente, la motivación de los entrevistados.
- Una relación adecuada no es ni aduladora ni servil, pero tampoco autoritaria ni paternalista.

Control

- Datos descriptivos y citas: verificar con el entrevistado los datos que mencione para hacer control de su memoria.
- Inconsistencias y ambigüedades: para lo que hay que emplear técnicas de espejo y así promover datos coherentes.
- Idealizaciones: se pueden emplear varios mecanismos para evadir la confrontación de alguna pregunta.
- Cansancio y desinterés: ocurre cuando el entrevistado cree haber cumplido su cometido.

Finalización

En todos los casos habrá que concluir la entrevista en un clima de cordialidad, despidiéndose con palabras de agradecimiento.

Guión para grupo focal

Esta técnica es una conversación grupal en la que será fundamental el arte de formular preguntas y escuchar respuestas. Se busca identificar la comprensión que tienen las personas participantes sobre los asuntos relacionados con la “responsabilidad social” de la empresa.

Los grupos focales pueden ser usados como una técnica específica de recolección de información o como complemento de otras, especialmente en las técnicas de triangulación y validación.

El principal propósito de la técnica de grupos focales es lograr una información asociada con conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias que no serían posibles de obtener, con suficiente profundidad, mediante otras técnicas tradicionales tales como la observación, la entrevista personal o la encuesta social. Estas actitudes, sentimientos y creencias son parcialmente independientes de un grupo o su contexto social; sin embargo, son factibles de ser reveladas por medio de una interacción colectiva que se logra a través de un grupo focal. Los grupos focales permiten obtener múltiples opiniones y procesos emocionales dentro de un contexto social.

Un grupo focal da la oportunidad de obtener información específica y colectiva en un corto período de tiempo. El consultor al desarrollar un guión de discusión a partir de las temáticas/preguntas recrea, genera o precipita una dinámica en el grupo focal; confirmación de que éstos son grupos organizados, y no naturales.

Esta técnica de grupos focales requiere la implementación de una metodología de talleres o reuniones con un grupo escogido de individuos con el objetivo de obtener información acerca de sus puntos de vista y experiencias sobre las prácticas de “responsabilidad social” de la empresa.

Se recomienda un mínimo de una sesión con dos grupos diversos. Esto hace que se pueda eliminar el sesgo, permitiendo comparaciones.

Diseño de la guía de preguntas

Cuando se está organizando la guía de discusión en el grupo focal hay que tener en cuenta varias consideraciones básicas: ¿qué quiero identificar? ¿Qué preguntas haré? ¿Quién participará? ¿Cómo conduciré la sesión?

La guía de la discusión contiene las temáticas/preguntas que serán presentadas a los participantes durante las sesiones de discusión. Es necesario centrarse en las seis áreas del programa ComprometeRSE y diseñar las preguntas específicas con las cuales se espera desatar el diálogo sobre cada campo de prácticas de RSE. Lo ideal es tener tan sólo seis preguntas guía.

Hay que considerar quiénes van a participar y qué tipo de información se desea obtener.

Para el diseño de las preguntas se recomienda partir de una lluvia de ideas, para diseñar una matriz con dimensiones temáticas, que son las preguntas potenciales; luego, a partir de una prueba piloto preliminar, se procede a seleccionar las preguntas definitivas. Una vez que se tiene una lista de preguntas, trate de evaluar la concordancia de ellas con las seis áreas de ComprometeRSE, preguntándose, ¿cuáles no se deben aplicar? ¿Cuáles son realmente importantes?

El rol del consultor/a consultora en las sesiones

Una vez que la reunión ha sido organizada, el papel del consultor/a se convierte en algo esencial, especialmente en términos de dar explicaciones claras sobre los propósitos de la sesión, ayudar a las personas a sentirse en confianza y, especialmente, en facilitar la integración entre los miembros del grupo.

Durante la reunión quien modera deberá promover el debate planteando preguntas que estimulen la participación demandando y desafiando a los participantes con el objetivo de sacar a flote las diferencias y contradecir las diferentes opiniones que surgen sobre el tema en discusión. Algunas veces los moderadores necesitarán llevar la discusión a los pequeños detalles o, si es el caso, impulsar la discusión hacia temas más generales cuando ésta ha alcanzado un rumbo equivocado o ambiguo.

El moderador también debe mantener a los participantes atentos al tema en discusión, y es posible que en ciertas circunstancias él deba conducir la conversación hacia sus orígenes con el objetivo de reordenarla.

El moderador también deberá asegurarse que cada uno de los participantes tenga la oportunidad de expresar sus opiniones. En su papel de “ordenador” se recomienda que no muestre preferencias o rechazos que obren sobre los participantes y los conduzca hacia una opinión determinada o a una posición en particular.

El rol del moderador es vital y requiere tener habilidades tales como saber escuchar, asociado a tener una capacidad de adaptación y sentido común, todo lo anterior facilitará un diálogo abierto y confidente al interior del grupo.

Se recomienda que un/a consultor/a haga el papel de coordinador/a principal y que los/as otros/as tengan el rol de facilitadores/as durante la reunión, tomando apuntes de las diversas reacciones y expresiones.

Es necesario llevar un registro de cada sesión, ya sea grabando o tomando notas, para lo cual siempre se informará a las personas participantes.

El sitio de la reunión

Al elegir un sitio se recomienda tener en cuenta los siguientes criterios:

El sitio debe ser lo más “neutro” posible con respecto a los participantes. Si no se logra acceder a un lugar que reúna tal característica la sesión puede realizarse en un espacio que sea usual del grupo.

Las características físicas y ornamentales del salón deben crear la sensación de cooperación y familiaridad. El salón debe poder acomodar de seis a diez participantes y permitir una relación “cara a cara” entre los mismos (una configuración en U).

Hay que insistir en la accesibilidad al salón: facilidad de acceso para la gente con inhabilidades, que haya seguridad, cercanía de los baños y disponibilidad de agua y café.

Moderación de una sesión

Quien modere debe ser una persona con el suficiente conocimiento del tema y con experiencia en el manejo de grupos, de tal manera que pueda conducir la discusión hacia los objetivos preestablecidos.

Recomendaciones:

- **Mantener el control de la discusión -que no se atrasen ni se adelanten los participantes- ; acuerdo sobre el uso de celulares y de entrada y salida de las personas.**
- **Tratar de mantener la discusión en un tono informal, incentivando a los participantes a que digan lo que les viene a la cabeza.**
- **Recordar que el moderador es un conductor que tiene el objetivo principal de lograr una información lo más confiable y válida posible.**
- **La duración de los talleres: se recomienda que las sesiones de discusión no superen los 120 minutos.**
- **Ser neutral: una de las ventajas que tiene una persona ajena al grupo es que teóricamente no está involucrada en la situación. Cualquier comentario o respuesta de quien modera influirá a los participantes.**
- **No permitir que quien modera sea interrogado/a. Recuerde que el principal objetivo de la sesión de trabajo es reunir información sobre qué y cuánto sabe el grupo sobre las prácticas de “responsabilidad social” en la empresa.**
- **El papel de quien modera no es el de informar o convencer al grupo sobre tal o cual situación o producto, su papel es el conductor de un grupo de discusión.**
- **El manejo y la conducción de un grupo focal debe hacerse de acuerdo con un “guión” previamente diseñado. Tanto quien modera como quienes relatan o facilitan la sesión deben organizar con anticipación el lugar y el material de trabajo.**
- **Una vez que el grupo está reunido, quien modera deberá comenzar dando la bienvenida al grupo.**

Dinámica

1. La apertura: es el tiempo para que el moderador dé la bienvenida al grupo, haga la introducción al tema y sus objetivos, explicitar el papel del grupo focal, de explicar qué es un grupo focal y cómo funcionará.

Defina cuál es el objetivo de la reunión. Ponga en claro desde un comienzo quién dirigirá la discusión, cuál será la metodología a seguir y, lo más importante: trate que los participantes se sientan importantes y cómodos con la temática.

Asegúrese que cada participante sea visible, escuche y sea escuchado perfectamente (distribúyalos en una configuración en U).

2. La segunda etapa planteará (a través de alguna estrategia preestablecida y probada) las temáticas /preguntas que son el objeto del estudio.

Se recomienda informar que algunas personas levantarán registro de la sesión.

Evite las respuestas ambiguas, las socialmente aceptables o las “muy abiertas”. Hay que tratar que sean específicas a la pregunta y lo más exhaustivas y excluyentes posibles.

Mantenga un cuidadoso control sobre el tiempo de desarrollo del taller.

3. La sección de cierre: ésta no sólo debe incluir llegar, con las conclusiones finales, a un consenso, sino también debe considerar la parte formal, que comprende los agradecimientos a los participantes y la reiteración sobre la importancia de su participación y la forma como los datos serán utilizados.

Como parte de los preparativos, procure contar con los siguientes elementos:

- ***El guión de organización del taller.***
- ***La guía de temáticas/preguntas.***
- ***Listado de participantes.***
- ***Equipos de sonido, grabación y video.***
- ***Libreta de notas, lápices, marcadores.***
- ***Papelógrafo, papel y fichas.***

Formato de reporte del diagnóstico de RSE

Información de la empresa

Nombre de la empresa: _____

NIT: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Sitio Web: _____

Tipo de persona:

(Marque con una x)

Persona natural

Persona jurídica

Tipo de sociedad: _____

Actividad empresarial

Detalle:

Años de actividad: _____

Países a los que exporta: _____

Activos totales: _____

Número de empleados: _____

Información adicional que considere relevante sobre la empresa:

a) Historia de la empresa

b) Observaciones sobre la RSE que usted destaca**informe del diagnóstico según la encuesta**

Metodología.**Gráficas.****Principales hallazgos.****c) Hallazgos:****c.1 Dirección y gobierno corporativo:****c.2 Organización interna:****c.3 Bienes y servicios:****c.4 Proveedores y relaciones comerciales:****c. 5 Medio ambiente:****c.6 Comunidad:**

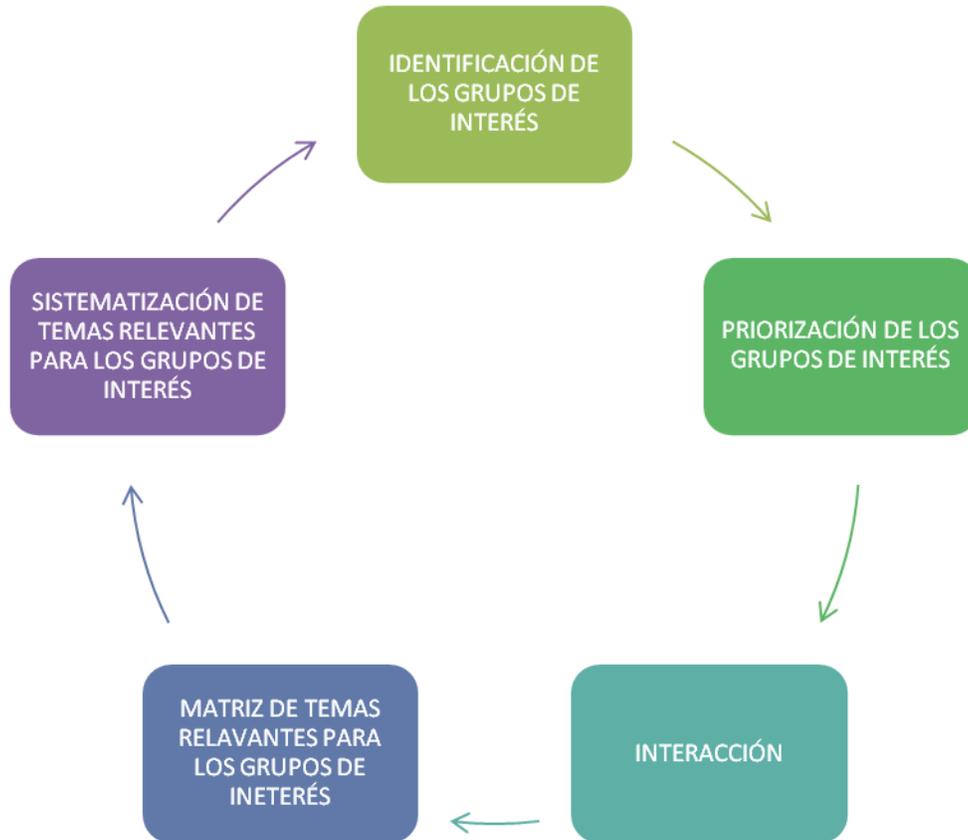
Datos generales de las personas encuestadas (Ec), entrevistadas (Et) o participantes de sesiones de grupo (Gf)

Nombre: _____

Cargo: _____

Estrategia 04. Diálogo con los grupos de interés

En esta fase interesa comprender a profundidad quiénes son los actores sociales o grupos de interés de la empresa y definir la respuesta de la compañía frente a los temas relevantes para esos grupos de interés.



E 4

Metodología

Instructivo para elaborar el mapa multirrelacional

La inclusión y el compromiso de los grupos de interés son aspectos fundamentales en el contexto de la RSE. Es así como la empresa debe trabajar junto con los principales grupos de interés como una alternativa eficaz para mejorar las condiciones que hacen posible las actividades de la empresa, permite evaluar y gestionar los riesgos e impactos de sus actividades y aumentar la competitividad. La idea es que la participación significativa de los grupos de interés en la definición de las estrategias permita a los directivos empresariales prever las consecuencias y las posibles reacciones de los grupos de interés involucrados en la operación, y lograr el desarrollo de alianzas cruciales para mantener y mejorar la actividad empresarial⁴.

El ejercicio de identificación de grupos de interés debe hacerse con el mayor rigor posible según los intereses y posibilidades de la compañía, con el fin de contar con información

⁴ CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL. *Plan estratégico de responsabilidad social*. Bogotá. Octubre de 2005.

suficiente sobre las características y particularidades que deben tener, para poder desarrollar actividades relevantes y oportunas para los grupos de interés. No basta con una identificación general de estos grupos, sino que se espera que la empresa profundice para tener las evidencias de cuáles son los actores con los que interactúa, cuáles son sus características y expectativas, de modo que logre determinar el impacto o incidencia que tiene para la organización⁵.

Si bien el Programa ComprometeRSE supone seis áreas de trabajo, correspondiente a seis principales grupos de interés, sigue quedando planteada la cuestión de cómo conocerlos, identificarlos, reconocer sus intereses y expectativas. Por ejemplo, para el caso de las personas que trabajan en la empresa, ¿quién las representa?, o a la comunidad, ¿quién habla por ella? Por esta dificultad necesitamos contar con herramientas que nos permitan avanzar en la precisión de conocer quiénes son en realidad los grupos de interés de la empresa.

El primer desarrollo de la teoría de Grupos de Interés sólo consideraba como única variable relevante la legitimidad del grupo, posteriormente se incluyó el poder de algún grupo de interés desde la dirección de la compañía. Hoy en día, gracias a los aportes de Mitchell, se puede realizar una identificación de los grupos de interés más compleja y multirrelacional teniendo en cuenta tres variables⁶:

- **Poder:** hace referencia a la facultad de imponer a otro su voluntad o a la habilidad para crear un efecto en la empresa.
- **Legitimidad:** hace alusión a las acciones de un grupo que son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema social de normas, valores y creencias.
- **Urgencia:** tiene que ver con la sensibilidad de los grupos ante los retrasos de atención de sus exigencias y la importancia que éste concede a estas relaciones.

Dependiendo de los atributos que posea cada grupo de interés se determinará la importancia o prioridad que éste va a tener para la empresa. Cuando hay ausencia de alguna de estas características podemos decir que hay una pérdida de la condición del grupo de interés y de ninguna manera afectará a la empresa.

Además de la clasificación vista anteriormente, Mitchell distingue siete distintos tipos de grupos de interés (inactivos, peligrosos, dominantes, definitivos, dependientes, exigentes y discrecionales), los cuales se agrupan en tres modalidades⁷:

1. Latentes

Poseen tan sólo un atributo y son los de menor relevancia al ser considerados por la empresa. Dependiendo del tipo de atributo que posean serán:

- **Inactivos:** si tienen el poder para influir a la empresa, pero carecen de legitimidad y sus exigencias no son urgentes. La empresa debe mantener vigilado este tipo de grupo de interés puesto que puede aumentar la urgencia o la legitimidad y con esto podrán ejercer un mayor poder.
- **Discrecionales:** poseen legitimidad, pero carecen de poder y urgencia.

⁵ *Ídem.*

⁶ FERNÁNDEZ GAGO, Roberto. *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid, Thomson Editores, 2005.

⁷ *Ibíd.* p. 31.

- Exigentes: son aquellos que son muy insistentes debido a que sus exigencias deben ser cumplidas rápidamente por la empresa.

2. Expectantes

Gozan de dos de los tres atributos, su actitud es más activa y la relación de estos grupos con la empresa es mayor. Están clasificados en:

- Dominantes: poseen poder y legitimidad, lo que le garantiza un gran reconocimiento por parte de la empresa. La ausencia de urgencia le da una apariencia pasiva, sin embargo, a pesar de esto tiene gran influencia sobre la organización.
- Dependientes: tienen peticiones urgentes y legítimas, pero no tienen poder y por esta razón están sujetos a otros grupos de interés o a la voluntad de los directivos.
- Peligrosos: disponen de poder y generalmente sus peticiones son urgentes. Actúan de forma peligrosa para la organización y es por esto que se deben anticipar sus acciones para reducir sus impactantes efectos.

3. Definitivos

Poseen legitimidad, urgencia y poder. Son aquellos que reciben atención inmediata por parte de la empresa.

Mapa multirrelacional

Sesión de grupo para definir cuáles serán los grupos de interés definitivos para la empresa.

Propuesta de trabajo: máximo ocho personas, seleccionadas entre la dirección de la empresa y colaboradores que se destaquen por su conocimiento de la organización.

Procedimiento:

- Se explica la teoría de los grupos de interés y su relevancia para la empresa.
- Se reparte el mapa multirrelaciones para que sea diligenciado por parejas.
- Cuando cada pareja haya llenado su cuadro se organizan dos grupos de cuatro personas, quienes comentan sus resultados y llenan un nuevo mapa.
- Al finalizar se comparten los resultados y se dialoga sobre los desacuerdos, buscando construir acuerdos basados en informaciones confiables sobre los grupos de interés.
- Se termina el ejercicio cuando se crea un mapa de las relaciones con los grupos de interés definitivos para la empresa.

Mapa multirrelacional



E 4

Fuente: Mitchell *et al.* (1997: 874)

Los resultados de este análisis pueden traducirse en un cuadro que permita sistematizar quiénes son en concreto los grupos de interés con las que ha de relacionarse la empresa:

Identificación de los grupos de interés

Ámbitos generales de interés	Concreción: ¿quién es nuestro grupo de interés relevante?
Dirección y gobierno corporativo	
Organización interna	
Usuarios y clientes	
Relaciones comerciales: proveedores y contratistas	
Medio ambiente	
Comunidad	

Priorización

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, se puede realizar una tabla similar a la siguiente donde se coloque la lista de los grupos de interés y, a la luz del conocimiento que posee la empresa de cada grupo determinar si posee alguno de los atributos propuestos.

CLASIFICACIÓN	URGENCIA	LEGITIMIDAD	PODER
DEFINITIVO			
DEPENDIENTE			
PELIGROSO			
DOMINANTE			
EXIGENTE			
DISCRECIONAL			
INACTIVO			

E 4

Mapa de grupos de interés

También se puede proceder a realizar un análisis de los grupos de interés considerados como aquellos grupos sociales que son influidos por las acciones de la empresa, pero que a su vez la influyen. Esto pone a los grupos de interés como actores sociales representativos para la empresa.

Hay que comenzar definiendo el nivel de abordaje que se pretende, pues, como dice Luis de Sebastián:

El análisis de grupos de interés ha de permitir definir un mapa, debe situar en él a las diversas fuerzas que pueden actuar dentro del campo de impacto, medidas comparativamente, debe identificar los intereses reales -no sólo los declarados- que las mueven, la probabilidad de su movilización y los recursos de que disponen para llevarla a cabo, la forma que tomará y la energía con que se desarrollará. Cada una de estas etapas o parcelas del análisis puede requerir un estudio detallado y profundo de la economía de la región, del país o de la economía internacional, una investigación sobre la estructura del poder económico y social, sobre los entresijos del proceso político de toma de decisiones, puede requerir también mucha psicología social para prever reacciones individuales y colectivas, y mucho conocimiento directo y empírico de las personas y grupos sociales. Todos estos estudios e investigaciones deben ser el fruto de la colaboración entre especialistas y personas con experiencia práctica para llevar a cabo un trabajo multidisciplinario⁸.

⁸ DE SEBASTIÁN, Luis. *Análisis de involucrados (Stakeholder análisis)*. 2001. p. 72. Disponible en: <http://indes.iadb.org/pub/I-14UE.pdf>

Se pueden reemplazar la primera y segunda partes de este análisis con un estudio sobre la incidencia de los productos o servicios de la empresa, y un análisis básico del entorno:

Producto o servicio

Actividad	Objetivo	Metodología
Elementos del análisis de escenarios sociales	Identificación de los elementos centrales del análisis de grupos de interés para la RSE	Proponemos que se realice una sesión de trabajo, en la que se recojan los desarrollos de los análisis de grupos de interés desarrollados en la estrategia 4 y que contando con esos datos se trabaje sobre la siguiente matriz de actores sociales:
Primera parte	Ámbitos nacional y regional	<p>a) ¿Cómo se ubican las acciones de RSE dentro de la misión y los objetivos de la empresa?</p> <p>b) ¿Qué es lo que hacemos? (caracterizar nuestras acciones)</p> <p>¿Qué fines perseguimos con nuestras acciones?</p> <p>¿Los medios que empleamos aseguran el fin que buscamos?</p> <p>¿Cuáles son los efectos de nuestras acciones en nuestros grupos de interés?</p> <p>¿Qué datos tenemos de esos efectos?</p> <p>¿Qué medios empleamos para conocer esos efectos?</p> <p>¿Qué efectos no previsibles producimos?</p>
Segunda parte	Identificar los hechos sociales que más afectan a la empresa	<p>a) Hechos sociales:</p> <p>¿Cuáles son los hechos sociales más relevantes?</p> <p>¿Cuáles inciden en la empresa?</p> <p>¿Cuál es el hecho social más relevante?</p> <p>b) Hecho social más relevante:</p> <p>¿Cómo nos afecta este hecho?</p> <p>¿Por qué se produce este hecho?</p> <p>¿Cómo transforma las interacciones sociales de la empresa?</p> <p>¿Cómo nos puede afectar hacia el futuro?</p> <p>¿Qué posibilidad de acción tenemos ante este hecho?</p>
Segunda parte: actores sociales (grupos de interés relevantes)	Identificar y caracterizar los actores sociales o grupos de interés	<p>a) Identificar los actores sociales de los hechos más relevantes.</p> <p>b) Caracterización de los actores sociales:</p> <p>¿Qué dicen o hacen?</p> <p>¿Cómo lo dicen o hacen?</p> <p>¿En qué contexto lo dicen o hacen?</p> <p>¿Qué intereses pretenden alcanzar con sus discursos?</p> <p>¿Cómo se manifiestan públicamente?</p> <p>¿Qué efectos tienen y sobre quiénes?</p> <p>Método 1: análisis de discurso.</p> <p>Método 2: diálogo directo con los actores sociales.</p>
Tercera parte	Nuestras posibilidades de acción	<p>¿Cuáles pueden ser nuestras acciones en este contexto, con estos actores y de cara a nuestros fines?</p> <p>¿A través de qué acciones?</p> <p>¿Mediante qué discursos?</p>

La empresa debe tener un conocimiento exhaustivo de sus productos o servicios, ya que éstos pueden tener un impacto muy significativo sobre los grupos de interés y, por tanto, sobre los resultados empresariales.

De los productos o servicios se deben considerar:

- *Sus características intrínsecas: en cuanto a naturaleza, composición, su accesibilidad, “público objetivo”, procesos de elaboración, información a suministrar al consumidor.*
- *Otras consideraciones como el origen geográfico, las condiciones socioeconómicas y políticas que les rodean.*

En definitiva, analizar y vislumbrar las características asociadas con los principales impactos sociales, sobre la salud y el medio ambiente, que se derivan de la distribución y consumo de los productos o servicios de la empresa.

Competencia o entorno

Un análisis que aportará mucha información es el estudio del entorno y la competencia. Para ello se conseguirá información sobre:

- Posición que ocupa la empresa en el sector, en los ámbitos regional y nacional.
- Investigar si empresas de la competencia están realizando acciones en materia de responsabilidad social, de qué tipo y con qué grado de éxito.
- Qué otras iniciativas, además del Programa ComprometeRSE, se están promoviendo desde las instituciones públicas y privadas para el apoyo de la responsabilidad social en las pymes y de cuáles se puede beneficiar la empresa.
- Estándares, códigos o sellos que afectan a la empresa⁹.

Puesta en común

Socializar los análisis hechos, actores y posibilidades de acción. Buscar un acuerdo o comprensión común sobre los grupos de interés como actores sociales.

Segunda parte del análisis. Ayuda para caracterizar a cada grupo de interés como actor social

Caracterización del actor social o grupo de interés	Actor o grupo de interés
¿Cómo se ha constituido como actor relevante?	
¿Cuáles son los objetivos e intereses de ese actor?	
¿Cuáles son, en la actualidad, las estrategias de esos actores para lograr sus objetivos y estrategias?	
¿Cuáles son sus recursos?	
¿Cómo incide ese actor en la empresa?	

En medio de este análisis de los grupos de interés es posible que la empresa reconozca conflictos, ya no entre ella y un grupo de interés, sino entre diversos grupos, afectando los procesos de la empresa.

Proponemos estas preguntas de guía para dialogar cuando se encuentran estos conflictos:

Conflictos sociales	
¿Cuáles son los conflictos que se presentan entre los actores? (choque de intereses)	
¿Cómo incide ese conflicto en la empresa?	

Tercera parte: nuestras posibilidades de acción

Hacer el análisis de las acciones posibles de los diversos actores o grupos de interés de la empresa ayuda al análisis de las posibilidades de acción de la empresa.

⁹ ROSER HERNÁNDEZ, Isabel. *Op. cit.* p. 72.

Si esto se complementa con el análisis previo de riesgos y oportunidades se podrá tener una comprensión matizada y prudente de los escenarios que enfrenta la empresa.

Escenarios posibles	
Actor social	Cursos posibles de acción

Estrategia y plan de acción de la empresa	
¿Cuál es el escenario que desea la empresa?	
¿Cómo puede construir ese escenario? (estrategias)	
¿Cuál es el plan de acción para llegar a ese escenario deseable?	

Requerimientos

- Definición de la metodología a seguir.
- Adecuación a las necesidades logísticas: salón, materiales, personas preparadas para el trabajo, disponibilidad de tiempo.
- Guión para grupo focal, adecuado a las necesidades de diálogo con los grupos de interés, según el instructivo de diálogo con los grupos de interés definitivos.

Indicadores

- El resultado en cualquiera de los dos ejercicios es la definición de los grupos de interés, relevantes para la empresa.
- Con el segundo instrumento se produce una caracterización inicial de esos grupos de interés.

Diálogo con los grupos de interés definitivos

1. Análisis de discurso

Hemos planteado que existen dos métodos básicos para conocer a los grupos de interés. El primero es el análisis de discurso, que consiste en examinarlos textos con los que los grupos ya identificados se comunican.

El análisis de discurso supone que un grupo de personas de la empresa mejora su lectura corriente de los acontecimientos, profundizando en la capacidad de observación de los hechos y de los discursos de los grupos de interés. Por tanto, es un método que supone tiempo y disciplina para llegar a comprensiones valiosas para la toma de decisiones de la empresa.

El análisis de discurso es una perspectiva crítica sobre el discurso hecho. Interesa para el caso de las relaciones de la empresa con sus grupos de interés, puesto que se ocupa en particular de las relaciones de poder, con el fin de poner en evidencia las representaciones de grupos que muchas veces no acceden a la visibilidad pública.

Se entiende por “discurso” todo “acontecimiento comunicativo”, lo que incluye la interacción conversacional, los textos escritos y también los gestos asociados, el diseño de portada, la disposición tipográfica, las imágenes y cualquier otra dimensión o significación “semiótica” o multimedia. La sociedad se comprende incluyendo tanto las microestructuras locales de las interacciones, cara a cara detectadas, como las estructuras más globales y políticas que se definen de forma diversa en términos de grupos, de relaciones de grupo (como las de dominación y desigualdad), de movimientos, de instituciones, de organizaciones, de procesos sociales o de sistemas políticos, junto con otras propiedades más abstractas de las sociedades y de las culturas¹⁰.

El análisis de discurso enseña que para cada estudio debe procederse al completo análisis teórico de una cuestión social, de forma que seamos capaces de seleccionar qué discurso y qué estructuras sociales hemos de analizar y relacionar.

Ahora bien, una vez identificada la cuestión social se lee todo el discurso que se va a analizar (no es una visión lineal; el orden es sólo para organizar las ideas) y se identifican:

- A. Macroestructuras semánticas. Son los temas del discurso, es decir, el asunto de que trata el discurso. En términos generales incluyen la información más importante de un discurso y explican la coherencia general de los textos y de las conversaciones.
- B. Significados locales. Aquí se estudia el léxico, es decir, la selección de palabras relevantes que utilizan los hablantes y que reproducen con facilidad. Su importancia está en que las palabras reflejan los modelos mentales que los hablantes tienen de los acontecimientos, así como sus creencias. Los vocablos que interesan aquí son los que manifiestan sesgos ideológicos, por lo que hay que sacar:
 - i. Polarización ingroup – outgroup
 - ii. Identidad – diferenciación
 - iii. Descripciones de normas y valores
 - iv. Actividades
 - v. Propósitos
- C. Estructuras “formales” sutiles. Se refiere a la forma como conversa el hablante. Alude a las emociones, a las pausas, a lo analógico. También alude a identificar el discurso en su formato (artículo, noticia, entrevista, etcétera).
- D. Modelos contextuales. Se identifican los contextos globales y locales, a través de los marcadores de contexto, que son, entre otros:
 - i. Descripciones de posición y relación
 - ii. Descripción de recursos
 - iii. Instituciones
 - iv. Actores y roles
- E. Modelos de acontecimientos. Se refiere a los “hechos” a los que hacen referencia los hablantes, y el significado que le dan a dichos hechos.

¹⁰ VAN DIJK, Teun Adrianus van. *La Multidisciplinariedad del análisis crítico del discurso: alegato a favor de la diversidad*. En: WODAK, Ruth y MEYER, Michael (comp.). *Métodos de análisis crítico del discurso*. Barcelona: Gedisa, 2003. pp. 146-147.

F. Cogniciones sociales. Se ocupa de las representaciones sociales de las personas, ideas que se identifican a través de:

- i. Conocimiento personal, grupal, cultural, del asunto del que se habla.
- ii. Actitudes (aceptación o rechazo a personas, situaciones, lugares, cosas, etcétera).
- iii. Ideologías (sistemas de creencias más amplios, compartidos por un colectivo social representativo y que tiene conceptos clave, nociones maestras y categorías que dan sentido).

Lo anterior quedaría condensado en forma de matriz de la siguiente manera¹¹:

Cuestión social:	Elementos	Código:
Estructuras	Elementos	Anotaciones
Macroestructuras semánticas	***	
Significados locales	Polarización ingroup - outgroup	
	Identidad - diferenciación	
	Descripciones de normas y valores	
Estructuras formales sutiles	***	
Modelos contextuales	Descripciones de posición y relación	
	Descripción de recursos	
	Instituciones	
	Actores y roles	
Modelos de acontecimientos	***	
Cogniciones sociales	Conocimientos	
	Actitudes	
	Ideologías	

La metodología de trabajo del análisis de discurso supone que para cada grupo social relevante o grupo de interés, se genere una matriz de análisis, lo cual implica que no se trata de repartir los discursos, para que se analice uno por uno, sino de distribuirlas “cuestiones” para generar la matriz desde ella, aplicándola a los datos de que dispone la empresa¹².

Estos “datos” son los discursos formales que están a disposición de la empresa. Pero también se puede unir este modelo con el segundo, en el sentido que las sesiones de trabajo con los grupos de interés produzcan materiales “etnográficos”, es decir, grabaciones fieles de los discursos de esos actores. Esas grabaciones se deben transcribir, para poder proceder a analizar en detalle los discursos de estos grupos de interés.

2. Proceso de diálogo

La realidad es que la empresa, todo el tiempo en que ha existido se ha relacionado con sus grupos de interés. Pero es posible que en este proceso la compañía pase de considerar sus relaciones tradicionales, con accionistas, trabajadores, clientes; a reconocer otras relaciones que también son centrales en su negocio: los proveedores y

¹¹ MEYER, Michael. *Entre la teoría, el método y la política: la ubicación de los enfoques relacionados con el ACD*. En: WODAK, Ruth y MEYER, Michael (comp.). *Métodos de análisis crítico del discurso*. Barcelona: Gedisa, 2003, pp. 35-59. DIJK, Teun Adrianus van. *La multidisciplinariedad del análisis crítico del discurso: alegato a favor de la diversidad*. En: *Ibíd.*, pp. 143-177.

¹² VERGARA, Algemiuro. *Análisis crítico del discurso*. Bogotá: Papers Yfantais, Pontificia Universidad Javeriana. 2005.

distribuidores que participan de su cadena de valor, la comunidad de su entorno, los trabajadores que hacen parte de su cadena de valor, la naturaleza, las instituciones públicas, la comunidad de su entorno.

Sin duda ha existido un nivel básico de comunicación con algunos grupos de interés, como los dueños, trabajadores y clientes. Es posible que esta comunicación haya sido esencialmente legal, centrada en asuntos de mercadeo; y muchas veces también con métodos limitados al mercadeo. Pero en este momento hay muchas preguntas sobre esos grupos de interés que aparecen ahora emergiendo en la realidad de la empresa. No sólo es importante identificar sus intereses y expectativas, sino examinar con cada uno de ellos en conjunto de criterios que rigen la responsabilidad social. Y hacerlo de tal manera que se establezca una comunicación abierta y permanente. Las maneras de abordar esta comunicación puede variar: foros, paneles, consultas específicas, retroalimentación sobre temas concretos, establecimiento de redes, canales virtuales permanentes.

Los procesos de diálogo han de volverse permanentes en la gestión de la empresa. Esta decisión ayudará a la compañía a tomar mejor sus decisiones, con mayor información y con mayor responsabilidad sobre los efectos y los posibles afectados, tanto de manera positiva como negativa.

Son efectos benéficos de una mejor comunicación con los grupos de interés¹³:

- Mejores capacidades para analizar y gestionar los riesgos.
- Aprendizaje sobre los propios productos o servicios.
- Construcción de credibilidad con los grupos de interés.
- Mejor selección y retención de empleados.
- Consecución de licencias formales e informales para adelantar las operaciones.
- Aprendizaje organizacional de fuentes no tradicionales.
- Cooperación fluida para resolver problemas comunes.

Hay que dedicar especial atención a las relaciones con los grupos de interés cuando se descubren impactos negativos o cuando existe una diferencia fuerte entre la percepción del grupo de interés y la que tiene la empresa de sus acciones.

De acuerdo con AccountAbility¹⁴, se puede establecer una tabla que organice la priorización de los temas que se abordan en el diálogo con los grupos de interés, de la siguiente manera:

- Temas relevantes para la salud financiera de la empresa. Se observan en el plan de negocios y los informes financieros.
- Asuntos asumidos dentro de estrategias empresariales, que suelen siempre incluir algunos grupos de interés. Se observan en las políticas escritas sobre los grupos de interés.
- Temas relevantes para organizaciones semejantes. Se observan sistematizando buenas prácticas; también en los materiales de los gremios y las Cámaras de Comercio.

¹³ KRICK, Thomas; FORSTATER, Maya; MONAGHAN, Philip y SILLANPAA, María. *De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholder, manual para la práctica de relaciones con los grupos de interés*. UNEP, AccountAbility. Enero de 2006. p. 31-32. Disponible en: <http://www.telefonica.es/responsabilidadcorporativa/pdfs/manualpracticarelaciones.pdf>

¹⁴ *Ibíd.* p. 35.

- Temas que movilicen las acciones de los grupos de interés. Para este caso en concreto, ya hemos avanzado en identificar los grupos o personas que representan a cada grupo de interés, y en realizar un acercamiento desde el punto de vista del conocimiento que tienen las personas de la empresa sobre los diversos grupos de interés. Otros datos saldrán de las relaciones que se establezcan con estos grupos de interés, donde se buscan identificar sus intereses y expectativas, así como la percepción que tienen de la empresa. Sobre la impresión que tienen los grupos de interés sobre la empresa ya propusimos el trabajo de análisis de discurso, para el cual se puede sistematizar la información de las sesiones de dialogo que adelantemos, o también mantener un seguimiento continuo de sus discursos en diversas fuentes, como por ejemplo, sus comunicaciones formales, las comunicaciones publicadas en la prensa, los estudios de las ONG y estudios de opinión.
- Temas relevantes en la conciencia social (local, nacional o global). Se observan en las reglamentaciones internacionales sobre Responsabilidad Social Empresarial.

En este momento se pueden ajustar los objetivos estratégicos con la nueva información que se ha ido construyendo sobre los grupos de interés. Lo importante es que los temas relevantes queden incluidos en los objetivos estratégicos de la empresa.

Para ello proponemos la construcción de una matriz que permita determinar los temas relevantes identificados y la respuesta propuesta desde la empresa.

Sin embargo, esta matriz tiene que ser revisada al menos dos veces,

- Por las personas, dentro de la empresa, que tienen mayor relación con cada grupo de interés.
- Por representantes de los grupos de interés con los que ya se tenga una buena relación o con expertos en los asuntos abordados.

Con este procedimiento se busca asegurar la fiabilidad de los datos originados en la empresa sobre sus grupos de interés.

Es posible que no se encuentre una total coincidencia entre los objetivos estratégicos de la empresa y los temas relevantes para los grupos de interés. Pero la compañía necesita hacer su gestión de los grupos de interés con apertura y flexibilidad.

La matriz de temas relevantes necesita irse ajustando con el tiempo, en la medida en que las relaciones vayan avanzando.

Es posible que varios grupos de interés demuestren atracción por temas comunes, de modo que se puede ir avanzado desde una relación centrada en cada grupo de interés hacia otra que tenga un enfoque multirelacional.

El siguiente cuadro puede ayudar a sistematizar esta información, y los ajustes en los objetivos estratégicos de la empresa.

Matriz de temas relevantes para los grupos de interés

Grupo de interés	Inquietudes planteadas o reconocidas	Temas planteados	Relación con los objetivos estratégicos
Directivos			
Colaboradores			
Proveedores y contratistas			
Usuarios y clientes			
Comunidad			
Medio ambiente			

E 4

El proceso de diálogo con los grupos de interés supone identificarlos para establecer relaciones formales en las que la empresa pueda conocer sus opiniones. Como en ese proceso de diálogo se van señalando temas relevantes, pero no todos pueden ser abordados por la empresa, es necesario crear mecanismos que ayuden a establecer prioridades, con el fin de asegurar una buena gestión del tiempo, los recursos y las expectativas¹⁵.

¹⁵ *Ibíd.* p. 39.

Para ello se pueden ordenar los temas en cuatro categorías:

- **Latente:** la empresa descarta el tema, hay poca información confiable al respecto, pero algunas ONG y comunidades hablan de él.
- **Emergente:** hay una conciencia manifestada sobre el tema en la prensa; aunque no hay información concluyente al respecto, algunas empresas experimentan diversos enfoques para abordarlo.
- **En consolidación:** hay bastantes ejemplos de buenas prácticas sobre el tema; se promueve el voluntariado empresarial para abordarlo; se desarrollan normas voluntarias y se promueven leyes que regulen el asunto.
- **Institucionalizado:** se legisla sobre el tema o se establecen regulaciones empresariales al respecto; las acciones al respecto se consideran dentro del modelo de excelencia empresarial.

Sin duda, las respuestas de las empresas variaran en función de su propia comprensión de la responsabilidad social y en la medida en que estos temas se vayan incluyendo dentro de sus objetivos estratégicos. Esto explica las diferencias entre las empresas que asumen la 'responsabilidad social' con actitudes de defensa, las cuales sólo al final, cuando se ha llegado a la institucionalización, se sienten obligadas a asumir los temas, y las empresas que ven en los temas de responsabilidad social oportunidades para consolidar su liderazgo. En medio están las compañías que deciden asumir procesos sistemáticos de relación con sus grupos de interés, que afrontan los temas emergentes como retos y participan del proceso hasta llegar a su institucionalización.

Sugerencias metodológicas

Para las sesiones de trabajo sobre los temas relevantes con los grupos de interés, se puede convocar a las personas de la empresa que tienen mayor relación con los grupos ya identificados; también se pueden invitar expertos en determinados grupos que ayuden a ganar claridad sobre los temas relevantes.

La matriz de temas propuesta puede ayudar en la orientación de la sesión de trabajo.

Las decisiones estratégicas de la empresa deben guiarse por la relevancia de los temas, pero también por un análisis de riesgos y oportunidades, así como por la prioridad asignada al grupo de interés.

Proponemos sistematizar los temas relevantes en el siguiente cuadro, seguido de la definición de inclusión o no del tema en los objetivos estratégicos de la empresa

Sistematización de temas relevantes por grupos de interés

Grupo de interés	Tema latente	Tema emergente	Tema en consolidación	Tema institucionalizado	Decisión frente a objetivos estratégicos
Directivos					
Colaboradores					
Proveedores y contratistas					
Usuarios y clientes					
Comunidad					
Medio ambiente					

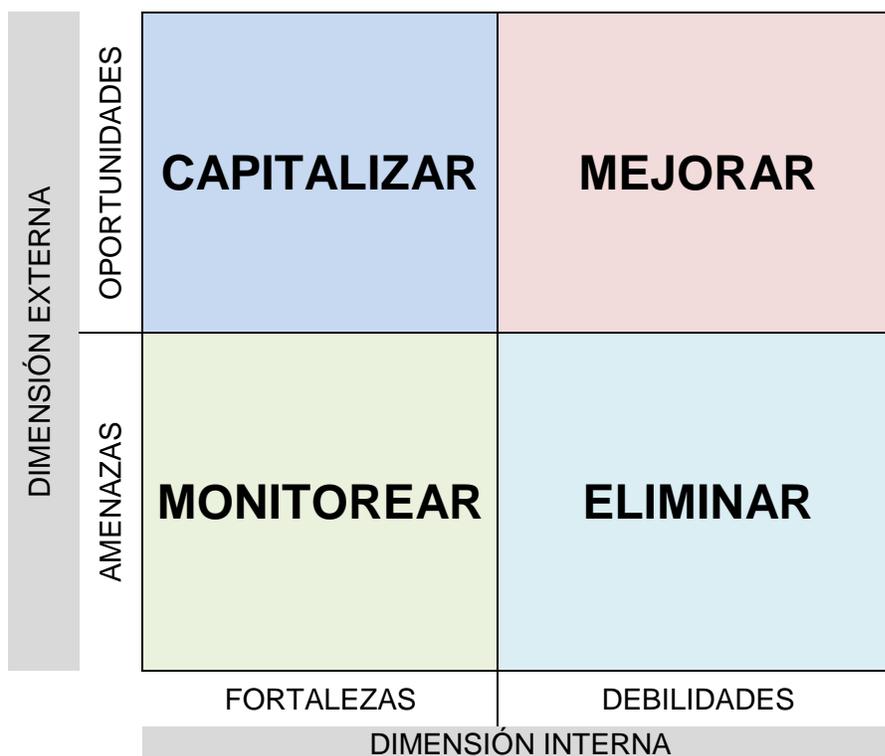
E 4

Indicadores

- Identificación de **temas relevantes** para los grupos de interés.
- **Priorización** de temas relevantes.
- **Respuesta** estratégica de la empresa.

RESULTADOS DE LA FASE:

Se espera que al final de la FASE I la organización haya desarrollado los temas presentados en las estrategias 1 a 4. El objetivo es desarrollar el DOFA de la empresa, tomando como base la información recopilada del marco legal, caracterización de prácticas, interacción con los grupos de interés y la autopercepción que tenga sobre sí misma. A continuación se presenta el DOFA, como se sugiere que se plantee.



Adaptado de Metodología Tear de Trabalho em cadeia de valor. PP. 21-22.

Es recomendable que la organización proponga las estrategias en su plan de acción directamente relacionadas con los siguientes aspectos:

***Eliminar** las debilidades para neutralizar las amenazas que presenta el mercado*

***Capitalizar** las oportunidades del mercado, haciendo uso de las fortalezas de la empresa*

***Mejorar** el aprovechamiento de las oportunidades de mercado, minimizando las debilidades*

***Monitorear** las fortalezas, con el propósito de evitar que las amenazas del mercado reviertan lo que hoy es positivo.*

Este análisis DOFA debe presentarse explícitamente en el informe de fase I. Este cuadro se utiliza como insumo para definir en la FASE II el plan de acción de manera que se debe elaborar juiciosamente y de la forma más exhaustiva posible.

FASE II. Planeación

En esta segunda fase se trata de generar una planeación que permita el avance de la empresa para hacerse coherente y consecuente con sus principios de “responsabilidad social”. Sus procesos son:

- Caracterización de las prácticas de RS que tiene la empresa.
- Conocimiento de los grupos de interés.
- Definición de políticas y estrategias con esos grupos de interés.
- Planeación de las acciones para mejorar el desempeño en RSE.



E 5

Estrategia 5. Criterios para la gestión

Los principios de Responsabilidad Social, muchas veces llamados en las empresas valores o principios éticos, constituyen el aspecto central de todo proceso de Responsabilidad Social Empresarial.

Las personas en la organización necesitan tener claridad sobre los criterios últimos de juicio que orientan la toma de decisiones en todos los niveles. Cuando estos criterios últimos no son explícitos, es decir, cuando no existen de manera formal en un documento de conocimiento público, es posible que las personas compartan un cierto sentido de lo que consideran “correcto” como fruto de la cultura de su organización. Pero no siempre esto ocurre, de modo que se pueden presentar confusiones en situaciones problemáticas, en las que las elecciones resultan totalmente imprevistas.

En las culturas tradicionales, estos dilemas se enfrentaban recurriendo a personas con experiencia, que pudieran aconsejar a quien debía tomar la decisión. Pero en las sociedades democráticas se ha hecho necesario un proceso mucho más complejo. La cultura democrática exige que se construyan acuerdos básicos sobre los elementos

fundamentales de las organizaciones, desde el Estado hasta las empresas. Si en una sociedad tradicional se podía confiar en unos valores compartidos, no ocurre lo mismo en la democracia, pues nuestras sociedades están conformadas por personas con distintas orientaciones morales; por ello se necesitan procesos de diálogo en los que se haga posible hablar sobre esa diversidad de posturas, con el fin de llegar a acuerdos sobre los principios que todas las personas están dispuestas a compartir, en el contexto de su organización. Por otro lado, ya no es posible confiar sólo en el consejo de las personas más sabias y experimentadas, pues ellas también pueden expresar diversidad de criterios para la toma de decisiones; se ha hecho entonces imperativo poder contar con unos principios compartidos, que rijan y orienten a todos en la organización.

Las empresas, que hacen parte de la sociedad moderna, que tienen una estructura de libre mercado y una organización democrática, también deben acceder a los principios básicos que rigen la democracia. Si bien en la empresa hay un orden definido de toma de decisiones, ya no es posible que esas decisiones obedezcan a la arbitrariedad, es decir, que carezcan de razones que sean comunicables en público.

En este sentido, toda la empresa, para acceder al contexto propio de la responsabilidad social, que es el de la ciudadanía, necesita reconocer cuáles son los principios que la han venido rigiendo, para examinar con sensatez si se trata de los principios que todas las personas comparten como orientaciones centrales para construir el proyecto común que es la empresa.

Aquí es central destacar que hablamos de “todas las personas” en la empresa, pues en el contexto de la ciudadanía las personas nos reconocemos iguales las unas a las otras. Ya en este contexto no es lícito argumentar una mejor herencia, una cierta sangre o una cierta pertenencia étnica o de origen social para poder considerarse superior o para considerar inferiores a otras personas.

Entonces, las personas que lideren el proceso en la empresa necesitan tener claro que se trata de un proceso participativo, en que las personas han de tomar parte en su condición de personas, es decir, en cuanto son iguales. Y esto se traduce en que la metodología debe tender a abarcar en este punto al conjunto de personas de la empresa.

Para realizar el ejercicio de formulación los principios de responsabilidad social se necesita fomentar un ambiente de mutuo respeto entre las personas participantes, así como de diálogo. El respeto mutuo es esencial, porque cada persona debe poder asumir las propuestas de las otras personas como expresiones de sus opciones básicas para los ámbitos de la vida que comparten; y el diálogo, porque es la actitud central para que este ejercicio sea exitoso y pueda servir de soporte a todo el proceso de gestión de ‘responsabilidad social’. Lo fundamental del diálogo no está tanto en el decir, sino en el poder escuchar a las otras personas. Si bien al decir lo que pienso expreso mis derechos y me hago valer en mi ciudadanía, en el escuchar reconozco a la otra persona en cuanto otra persona, con un valor en dignidad igual al mío. Y este escuchar consiste en poder ir a lo que esa persona ha querido decir, más allá de aquello que yo quiero escuchar o más allá de mis propias interpretaciones, de manera que la actitud de escucha implica explícitamente aprender a estar en la perspectiva de esa otra persona, comprendiendo lo que dice, interpretándolo como ella lo está diciendo y asumiéndolo como un aporte valioso para la construcción grupal.

Esta es la manera de llegar a consensos contruidos desde la argumentación. En la construcción del consenso lo importante son las razones, y esto porque así como ya no queremos tener instituciones en las que se obre con arbitrariedad, en la vida concreta tampoco nos disponemos a obrar sin razones. Las acciones humanas que carecen de razones, de sentido, no valen la pena vivirse. Por esto resulta tan importante que se construya un consenso, porque cada persona necesita encontrar sentido a lo que hace, requiere sentirse perteneciente a un proyecto mayor y precisa ser reconocida en su humanidad, que en este caso concreto quiere decir como alguien con igual capacidad para participar en las construcciones comunes.

Sin embargo, el diálogo es una realidad que se ha vuelto problemática en nuestro país. Llevamos muchos años de violencia, y ésta ha fracturado los distintos vínculos sociales y ha sembrado la desconfianza. De esta manera, se necesita crear un ambiente que favorezca el diálogo. Para ello se puede recurrir a las diversas estrategias de manejo de conflictos o a las herramientas propias de manejo de grupo.

Se recomienda sensibilizar a los miembros de la empresa, pues es necesario que las personas que lideran y ejercen la autoridad comprendan la necesidad de contar con un nivel esencial de participación de todas las personas en las decisiones centrales de la empresa, como lo es la construcción de los principios de responsabilidad social; y que garanticen con sus actitudes que esa participación sea sincera y abierta. Pero también es necesario que el conjunto de trabajadores de la empresa asuman una posición diferente frente a quienes controlan la propiedad y dirigen la compañía, pues es posible que por costumbre asuman todo lo que digan las personas de más autoridad, de manera que no se comprometen con la construcción común. Al igual que en los procesos de aseguramiento de la calidad, todas las personas de la empresa deben asumir el proceso de cambios que se va a introducir con la gestión de 'responsabilidad social'. Aunque habrá diversidad de responsabilidades es sumamente importante para que el modelo se haga operativo, que todas las personas asuman su propia responsabilidad. Esta es la razón fundamental para que participen de la elaboración de los Principios de Responsabilidad Social y los consideren como algo propio, nunca como algo impuesto y elaborado por un pequeño grupo.

En adelante, se espera que los principios de responsabilidad social se constituyan en lo fundamental de la empresa. Estos principios tienen que poder resultar orientadores para todas las tomas de decisión que se hagan en ella, y deben hacerlo de manera estable, estando situados en los cambios que puedan presentarse en quienes colaboran, así sea en un cargo de alta dirección. Así, estos principios de responsabilidad social han de convertirse en el eje articulador de toda la vida de la empresa, y deben ayudar a construir nuevos vínculos entre sus miembros, y de éstos con quienes hacen parte de los otros grupos de interés. Por eso, además de orientar toda la gestión, harán parte de la gestión del cambio de la cultura de la organización y ayudarán a establecer los vínculos que permitan que las personas se reconozcan unas a otras como seres humanos comprometidos en un proyecto común, que es valioso para ellos y también para la sociedad.

Requerimientos

Se recomienda nombrar a un par de personas que ayuden a hacer la memoria de las sesiones de trabajo. Ésta ha de procurar ceñirse a describir lo que sucede en las sesiones de trabajo, recogiendo las opiniones que se ponen en debate, sin colocar los nombres de

las personas. La realización de una síntesis final será siempre una buena ayuda para el futuro.

Indicador

Documento de principios de RSE.

Metodología

Taller principios de responsabilidad social de la empresa Instructivo

Se propone una ruta posible. Cada consultor/a debe ajustar estas indicaciones a la realidad de la empresa, teniendo suficiente libertad para proponer variaciones que lleven al mismo resultado.

Trabajo individual

Se entrega a cada participante una hoja de principios para que los priorice. En esta hoja aparecen unos principios que han sido organizados en grupos de cinco. Se trata de que cada uno se pregunte cuál es la importancia que tienen estos principios dentro de la empresa para jerarquizarlos de uno a cinco, escribiendo el número cinco al lado del principio más importante y el número uno al lado del principio menos importante.

Se entrega la segunda hoja para efectos que los califiquen según la puntuación asignada en el folio. Los principios que saquen la mayor puntuación serán los elegidos. Cada principio aparece en cinco diferentes casillas. En la segunda hoja cada principio está seguido del número de las casillas donde aparece y hay un espacio para que usted coloque el valor que le asignó. Al finalizar, debe sumar los valores asignados.

Se entrega la tercera hoja para que apunte los cuatro principales principios según los mayores puntajes que usted ha asignado. Por favor, ahora defina como entiende ese principio.

Trabajo en grupo

Se reúnen en grupos de cuatro personas, máximo cinco.

El ejercicio consiste en dialogar en grupo sobre los cinco principios que cada participante eligió. Al final, como resultado del diálogo, se deben escoger cinco principios en cada grupo, no como el resultado de una votación (sumar los puntajes de cada participantes), sino tratando que los principios más importantes que cada persona estableció y las razones por las que eligió cada principio, estén incluidas en el resultado grupal.

Para esto, es importante aprender que dialogar, consiste no sólo en poder hablar, sino en hacerlo de manera razonable, poniendo lo que cada uno piensa en términos que los demás puedan comprender y compartir, y que, así como es de importante argumentar, también es esencial escuchar, que consiste en comprender la perspectiva que la otra persona expresa.

Cada grupo elabora al final una cartelera sobre los cinco principios elegidos y explica qué significa para ese grupo cada principio.

Reglas para el diálogo

El diálogo busca promover la construcción de acuerdos razonables.

Supone que cada participante en el diálogo valora la perspectiva de los otros, y se dispone a crear razones comunes a partir de los argumentos que cada uno de los otros participantes expresa.

El diálogo exige que cada participante esté en disposición de salir de su propia perspectiva, de sus intereses y fines, y se pregunta por aquello que puede compartir con las otras personas que participan de ese diálogo.

Al interior de una organización, el diálogo permite llegar a los acuerdos de base para la convivencia, que han de ser compartidos y contruidos a partir de razones.

Unos mínimos de convivencia cimentados a través del diálogo permiten que las personas se identifiquen con lo esencial de su organización, que ganen sentido de pertenencia y que se faciliten las razones para la cooperación, esencial al funcionamiento de toda organización.

E 5

Votación sobre los principios de RSE

Las carteleras se exponen o se extienden en el piso o se pegan en la pared, según el espacio disponible.

Se pide a las personas que vuelvan a mirar cada cartelera, recordando lo que cada grupo quería decir.

Para realizar la votación, se entrega a cada participante cinco votos (sellos autoadhesivos), que puede colocar libremente en los principios (fijándose en las redacciones) que cada quien decida.

Al terminar, se cuentan y se escogen los principios de la empresa, priorizando los cinco primeros.

Se nombra un comité representativo que redacte un borrador de los principios, recogiendo el resultado del trabajo común. Esos resultados se deben multicopiar y repartir a cada persona de la empresa.

Se dará un tiempo de dos semanas para que todas las personas de la compañía hagan sus comentarios y propuestas. Una vez se recojan éstas, se hará una redacción final que se presenta a aprobación de la Junta Directiva. Cuando el documento sea aprobado, se imprimirá y se pondrá en conocimiento de las personas de la empresa.

Principios de RSE

1 <input type="checkbox"/> Colaboración <input type="checkbox"/> Transparencia <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Protección <input type="checkbox"/> Equidad	2 <input type="checkbox"/> Confianza <input type="checkbox"/> Sostenibilidad <input type="checkbox"/> Protección <input type="checkbox"/> Respeto <input type="checkbox"/> Integridad	3 <input type="checkbox"/> Diversidad <input type="checkbox"/> Solidaridad <input type="checkbox"/> Respeto <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Diálogo	4 <input type="checkbox"/> Diálogo <input type="checkbox"/> Cuidado <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Transparencia <input type="checkbox"/> Diversidad
5 <input type="checkbox"/> Integridad <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Cuidado <input type="checkbox"/> Sostenibilidad <input type="checkbox"/> Confianza	6 <input type="checkbox"/> Equidad <input type="checkbox"/> Respeto <input type="checkbox"/> Solidaridad <input type="checkbox"/> Cuidado <input type="checkbox"/> Colaboración	7 <input type="checkbox"/> Coherencia <input type="checkbox"/> Protección <input type="checkbox"/> Sostenibilidad <input type="checkbox"/> Solidaridad <input type="checkbox"/> Transparencia	8 <input type="checkbox"/> Justicia <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Transparencia <input type="checkbox"/> Colaboración <input type="checkbox"/> Solidaridad
9 <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Justicia <input type="checkbox"/> Coherencia <input type="checkbox"/> Confianza <input type="checkbox"/> Cuidado	10 <input type="checkbox"/> Protección <input type="checkbox"/> Colaboración <input type="checkbox"/> Equidad <input type="checkbox"/> Diversidad <input type="checkbox"/> Sostenibilidad	11 <input type="checkbox"/> Respeto <input type="checkbox"/> Confianza <input type="checkbox"/> Integridad <input type="checkbox"/> Diálogo <input type="checkbox"/> Calidad	12 <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Diversidad <input type="checkbox"/> Diálogo <input type="checkbox"/> Integridad <input type="checkbox"/> Justicia
13 <input type="checkbox"/> Cuidado <input type="checkbox"/> Diálogo <input type="checkbox"/> Diversidad <input type="checkbox"/> Equidad <input type="checkbox"/> Coherencia	14 <input type="checkbox"/> Solidaridad <input type="checkbox"/> Integridad <input type="checkbox"/> Confianza <input type="checkbox"/> Coherencia <input type="checkbox"/> Responsabilidad	15 <input type="checkbox"/> Sostenibilidad <input type="checkbox"/> Equidad <input type="checkbox"/> Colaboración <input type="checkbox"/> Justicia <input type="checkbox"/> Respeto	16 <input type="checkbox"/> Transparencia <input type="checkbox"/> Coherencia <input type="checkbox"/> Justicia <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Protección

Concertando principios comunes

PRINCIPIO												PUESTO
COLABORACIÓN	1		10		15		8		6			
CONFIANZA	2		11		14		9		5			
DIVERSIDAD	3		12		13		10		4			
DIÁLOGO	4		13		12		11		3			
INTEGRIDAD	5		14		11		12		2			
EQUIDAD	6		15		10		13		1			
COHERENCIA	7		16		9		14		13			
JUSTICIA	8		9		16		15		12			
CALIDAD	9		8		1		16		11			
PROTECCIÓN	10		7		2		1		16			
RESPECTO	11		6		3		2		15			
RESPONSABILIDAD	12		5		4		3		14			
CUIDADO	13		4		5		6		1			
SOLIDARIDAD	14		3		6		7		8			
SOSTENIBILIDAD	15		2		7		5		10			
TRANSPARENCIA	16		1		8		4		7			

E 5

Documento de principios de RSE

Principio	Definido como

Estrategia 6. Política y objetivos

Una vez que se ha aprobado el documento de “Principios de responsabilidad social”, se pasa a planear los detalles que van a orientar el proyecto de consultoría. Esto es, a identificar el papel que cumplirá el *Modelo de gestión* dentro del conjunto de la planeación de la empresa.

Hay que comenzar preguntando por el tipo de planeación que hace la empresa. Al igual que en el caso del cumplimiento, toda empresa supone procesos de planeación; pero es posible que se haga de manera informal o poco sistemática.

Se trata de trazar la ruta del proceso de alineación entre lo que la empresa tiene en su planeación, y sus principios de RSE. El modelo de gestión de RSE no es un sistema adicional que se suma a los otros que ya tiene la empresa, sino la integración de los diversos modos y sistemas de gestión en el marco de ‘responsabilidad social’ que la empresa se da a sí misma.

Se trata de examinar la manera cómo se relaciona la ‘responsabilidad social’ de la empresa con los elementos centrales de su gestión.

Misión y visión

Toda empresa tiene una misión; es posible que no esté escrita, pero responde a la pregunta por la razón de ser de la compañía; responde por la condición que se quiere lograr, que indica además su posición estratégica en el mercado

La visión, en cambio, da cuenta de a lo que la empresa pretende alcanzar. Por lo general, se trata de un horizonte amplio, que incluye elementos valorativos, aspiraciones y posibilidades abiertas en el mercado real.

El proceso que emprendemos consiste en ayudar a que toda la empresa se haga coherente con sus principios de responsabilidad social. Para esto formulamos el propósito, que consiste en la definición del papel que va a desempeñar la gestión de la ‘responsabilidad social’ en la empresa.

El problema concreto es la pregunta por la coherencia entre la misión y visión de la empresa con los principios de responsabilidad social. Es necesario proceder a un análisis de los documentos de misión y visión de la compañía, para preguntar por su relación con esos principios.

Si la empresa carece de estos documentos, no quiere decir que no tenga una misión y una visión, sino que no las ha formalizado. Pero es posible que todas las personas las reconozcan porque sí se trata de una cultura compartida. En este caso, es necesario explicitarlas, y luego examinarlas desde la pregunta por la coherencia con los principios de “responsabilidad social”.

En todo caso, esta es una oportunidad para proceder a elaborar los documentos de misión y visión de la empresa. De este modo, el proceso del *Modelo de gestión de responsabilidad social* nos lleva a ganar en enfoque estratégico y ha buscar la coherencia de todos los procesos de la organización con sus principios de responsabilidad social.

Una vez hecho este análisis, procedemos a enunciar el propósito de la gestión de la 'responsabilidad social' en la empresa.

Una comprensión inicial de la empresa

Para formular el alcance del proceso de integración de los principios de RSE en la empresa, así como los objetivos que pretende alcanzar y que orientan este proceso de ajuste, continuamos analizando la empresa en su organización y en sus operaciones. Este análisis preliminar nos dará la información inicial.

El análisis de la organización se concentra en los procesos de decisiones y en los procedimientos funcionales de la empresa. El alcance consiste en la manera de integrar los principios de responsabilidad social en todas las actividades de la empresa, y hacerlo desde adentro, pues, como ya dijimos, no se trata de superponer un nuevo modelo con nuevas exigencias para la empresa, sino de trabajar en la coherencia de la compañía a partir de sus principios.

Se trata de unos análisis que deben hacerse con toda la profundidad posible. Es necesario analizar el organigrama, para identificar cómo se toman las decisiones; cómo fluye la información interna y externa. Por otro lado, también se deben comprender los roles y funciones: la autoridad, las responsabilidades e influencias.

Interesa para la consultoría, identificar quienes pueden desempeñar mejor los roles de responsabilidad en la gestión de 'responsabilidad social'. Es muy probable que la empresa designe a una persona, y que, en última instancia, las personas de mayor autoridad tengan la atribución de la dirección del modelo. Pero la consultoría necesita contar con el apoyo de sujetos que en la realidad puedan dinamizar y gestionar todo el modelo. Es importante hallar la forma de poder contar, de manera explícita, con esas personas para que asuman la responsabilidad del modelo.

Al finalizar este análisis debemos determinar el alcance, lo que responde a la pregunta de cómo vamos a integrar la responsabilidad social en la gestión de la empresa. Aquí también se debe contar con una decisión sobre las personas responsables que facilitarán el proceso al interior de la compañía.

El último análisis que debemos emprender tiene que ver con las operaciones de la empresa. Con ello buscamos formular los objetivos que pretende alcanzar y que orientan este proceso de ajuste de la empresa a sus principios de responsabilidad social. Estas operaciones podemos estudiarlas a través de su mapa operativo y de su cadena de valor.

Hay muchos modelos de mapas operativos. Se recomienda emplear el análisis de la "gestión por procesos". Se trata de considerar a la empresa como un mapa de actividades con un objetivo común: la satisfacción de los grupos de interés de la empresa. A la compañía se la pensará como proceso, como "el conjunto de actividades interrelacionadas que producen un valor añadido para los grupos de interés"¹⁶.

¹⁶ ROSER HERNÁNDEZ, Isabel. *Guía de RSE para Pymes*. Madrid: Observatorio de RSC. 2005. p. 71. Disponible en: www.observatoriorsc.org

EL MODELO DE PROCESOS EN LA RSE



Modelo Proceso RSE / NCA

Modelo de procesos (Manuel Navarro, NCA Grupo Consultor)

Este enfoque va a poner el análisis en la perspectiva de los “grupos de interés”, que es propia aunque no exclusiva de los discursos sobre responsabilidad social. Lo que interesa como resultado es comprender las interrelaciones internas de la empresa e ir identificando los “grupos de interés” e impactos asociados a cada uno de los procesos empresariales.

La cadena de valor la analizaremos a través de los centros de actividad de la empresa, que pueden ser administrativos, productivos o comerciales. Pero debemos incluir el análisis de las actividades de la empresa que son externas o externalizadas, y que pueden no ser llevadas a cabo por la compañía misma sino por sus proveedores o distribuidores.

Lo que se busca ahora es identificar los riesgos e impactos propios de las actividades de la empresa. Es de suma importancia este análisis puesto que la gestión de ‘responsabilidad social’ es en buena medida una gestión de estos riesgos e impactos. El resultado de estos análisis debe traducirse en los objetivos estratégicos del proceso de ‘responsabilidad social’ en la empresa.

Cuando se trabaja a partir de los grupos de interés, el análisis de riesgos e impactos puede detallarse de la siguiente manera: identificados los principios, la misión y la visión de la empresa, consideramos ahora cuál es su objetivo estratégico. Entonces, se entabla el diálogo en torno a ese objetivo:

- ¿Cómo se relaciona ese objetivo estratégico con nuestros grupos de interés?
- ¿Qué riesgos y oportunidades tenemos con cada uno de nuestros principales grupos de interés para el logro de nuestro objetivo estratégico?
- ¿Cómo podemos gestionar estas relaciones para tener éxito en nuestro objeto?

A partir de estas respuestas podemos escribir los objetivos estratégicos en las relaciones con nuestros grupos de interés.

- *“El marco de responsabilidad social de la empresa” está constituido por el propósito, el alcance y los objetivos estratégicos de la gestión de ‘responsabilidad social’ de la misma.*

PLANTEAMIENTO DE LA POLÍTICA INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN

La política integral de la organización debe constituirse en el elemento de entrada a su gestión integral, ya que esta define los lineamientos y las intenciones de la organización para dar cumplimiento a los intereses de las diferentes partes interesadas posibles de una organización.

Para formular una política integral, la alta dirección debe contar con información básica, tal como:

- 1. Necesidades y expectativas del cliente:** es indispensable conocer qué quiere el cliente. Esta información puede ser recolectada con herramientas tales como evaluaciones de satisfacción del cliente, o por la experiencia y comunicación que mantienen las personas que se relacionan con el cliente, quejas y reclamos, estudios de mercado desarrollados con metodologías formales, entre otros.
- 2. Requisitos y aspectos legales:** se debe considerar el cumplimiento de los requisitos legales nacionales e internacionales asociados con el producto/ servicio, ambientales, seguridad y salud ocupacional, de tipo financiero, cumplimiento de la Declaración Universal de los derechos humanos, Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de toda forma de discriminación de la mujer, Convención de la Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, Recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo en sus convenciones 29 y 105 (trabajo forzados y esclavitud), Convención 87 (libertad de asociación), Convención 100 y 111 (Remuneración), Convención 135 (Representantes de los trabajadores), Convención 138 y recomendación 146 (edad mínima), Convención 155 y recomendación 164 (salud y seguridad en el trabajo), Convención 159 (rehabilitación vocacional y empleo de personas discapacitadas), convención 177 (trabajo en el hogar) y convención 182 (peores formas de trabajo infantil), entre otros.
- 3. Metas de la Organización.**
- 4. Expectativas de las partes interesadas:** Se consideran partes interesadas los socios o accionistas, proveedores y contratistas, comunidad, colaboradores de la organización.
- 5. Resultados de la planeación estratégica:** directrices de la organización como misión, visión, valores, entre otros.
- 6. Resultados del desempeño:** El estado actual de los productos, servicios y procesos de la organización muestra deficiencias que se pueden convertir en oportunidades de mejoramiento.
- 7. Análisis de impactos ambientales y su impacto.**
- 8. Riesgos de Seguridad y Salud Ocupacional.**
- 9. Acuerdos con las comunidades, asociaciones, agremiaciones y otros.**
- 10. Capacidad financiera de la organización para realizar inversiones.**

Sólo con el análisis de la información anterior, la alta dirección responsable de la formulación de la política integral podrá generar compromisos reales en relación con:

- Cumplimiento legal
- Mejora continua
- Prevención y protección del medio ambiente
- Seguridad tanto de los trabajadores como de los bienes
- Garantía de obtención de excedentes y éxito en las inversiones

Mantenimiento de la responsabilidad de la organización con la sociedad

Metodología

1. Sesión de trabajo de cuatro horas con un equipo seleccionado de representantes de los diversos ámbitos de la empresa junto con su equipo directivo.

Objetivo: definir propósito, alcance del proceso y objetivos pretendidos, que dan cuerpo al documento de RSE.

Papel del consultor: moderar y facilitar el proceso.

Actividades:

- a) Diálogo breve con las personas participantes sobre lo que entienden, saben y hacen de respecto a la Responsabilidad Social Empresarial. Se busca que las personas participantes se sensibilicen para el trabajo que van a realizar.
- b) Nombrar un par de personas de hagan la relatoría de la sesión, recogiendo los principales aportes y acuerdos sobre la RS de la empresa.
- c) Análisis comparativo de la planeación de la empresa con sus principios de 'responsabilidad social'.
- d) Diálogo y toma de decisiones sobre lo que implica para la empresa el asumir sus principios de RS en el conjunto de su planeación, siguiendo la estructura del documento de RSE.
- e) Análisis de la organización y construcción del alcance y de objetivos estratégicos del proceso.
- f) Designación de persona o equipo que operará como responsable o gestor del proceso.
- g) Tiempo de redacción del documento, a partir de los apuntes de las personas relatoras.
- h) Aprobación conjunta del documento.

2. Publicación del documento de RSE: la junta directiva de la empresa debe revisarlo, ajustarlo y darlo a conocer al conjunto de la empresa en un plazo no mayor de una semana.

Requerimientos

- Documentos vigentes de planeación de la empresa.
- Documento de principios de RSE.
- Sala para la sesión de trabajo en grupo, con las comodidades necesarias: computador para levantar la relatoría, papelógrafo, pliegos de papel periódico, etcétera.

- Se mantendrán los mismos criterios que en la estrategia anterior con relación a la relatoría: identificar las ideas, no las personas que hablan. Procurar fidelidad a la vez que síntesis.
- Limitar cada actividad a una hora. No se trata de un diagnóstico exhaustivo, sino del establecimiento del punto de partida del modelo.

Definición de Objetivos

Para la definición de los objetivos de la organización, se deben conocer todos los elementos de entrada que se tuvieron en cuenta para la formulación de la política integral así como el análisis matricial planteado anteriormente.

Los objetivos deben ser específicos y realistas, compatibles con la autoridad recibida y las interrelaciones, flexibles para ajustarse a modificaciones, entendibles, incluir mejora continua en el desempeño y crear compatibilidad con otros sistemas de gestión.

A partir de allí se pueden plantear los objetivos integrales por ejemplo: “Reducir el 40% de los desperdicios de materiales, en la elaboración de producto a 30 de diciembre de 2008”

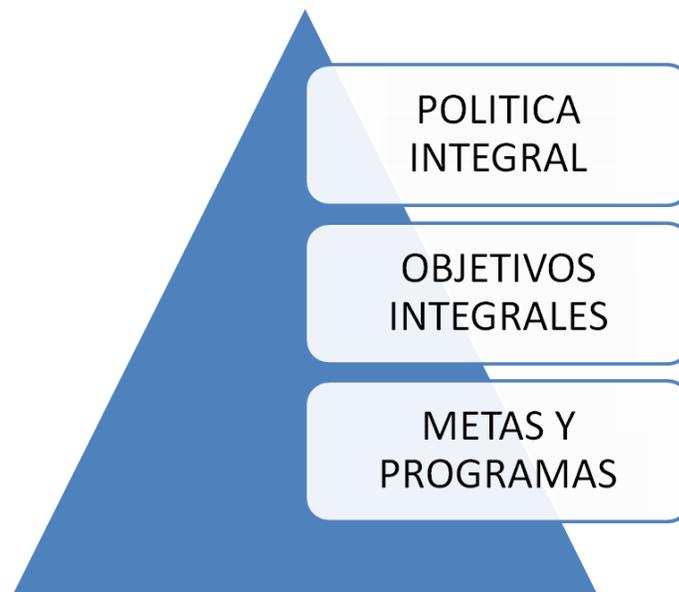
El planteamiento de este objetivo se debe a un impacto relacionado con la contaminación del suelo por disposición de residuos inorgánicos, la vulnerabilidad de un incendio que puede afectar los bienes y las personas de la organización o la protección de los materiales suministrados por el cliente, la posibilidad de rediseñar productos, procesos y la tendencia creciente en reducción de desperdicios.

E 6

Despliegue estratégico al nivel y funciones pertinentes

Una vez definidos los objetivos de sistema de gestión de la organización se debe iniciar el despliegue estratégico a los procesos de la organización de acuerdo con el aporte que cada uno de ellos puede aportar como objetivos de nivel.

Para hacer esta labor la alta dirección se reúne con cada uno de los responsables de los procesos, para que cada uno plantee su nivel de compromiso con la estrategia y con la definición de los parámetros de control.



Indicador

Documento *Marco de responsabilidad social de la empresa* que incluye la política de gestión de la organización, y los objetivos de la misma, publicado y difundido en su Intranet, en su sitio Web (si lo hubiera) y en los medios de comunicación interna.

Estrategia 7. Cuadro de Mando

Los ámbitos de aplicación son los ejes sobre los que se ha de desarrollar la gestión de la responsabilidad social, definidos desde los estándares internacionales de RSE y como respuestas a los distintos análisis realizados (diagnóstico de prácticas, mapas de grupos de interés, temas relevantes)

Metodología

Planeación de RSE

a) Elija el ámbito de referencia (dirección y gobierno corporativo, derechos humanos y organización interna, bienes y servicios, proveedores y relaciones comerciales, medio ambiente, comunidad). Escríbalo en el espacio de “ámbito”.

b) Criterio de relación: se derivan de los principios de responsabilidad social de la empresa, buscando responder a los hallazgos del diagnóstico y del diálogo con cada grupo de interés.

Un criterio de relación será una orientación o directriz que dirija las acciones de la empresa frente a ese grupo, de manera que se tienda a la coherencia de las acciones de la empresa con sus principios de responsabilidad social.

- Al revisar la caracterización de prácticas de responsabilidad social se encuentran situaciones que requieren fortalecerse, mejorarse, transformarse o implementarse.
- Se construye el criterio teniendo presente que no es un “objetivo”, sino un paradigma para que las acciones cotidianas estén definidas desde una cultura de compromiso con la responsabilidad social; también debe servir para orientar la toma de decisiones de toda la gestión de la organización.
- Conviene orientar este trabajo a la luz de los ‘criterios mínimos de RSE’, que serán el horizonte al cual debe ajustarse la empresa, y que servirán de criterios para construir indicadores y elaborar el informe de Sostenibilidad.

c) Para responder a los desafíos y retos tanto del documento de responsabilidad social, como de la caracterización de las prácticas de responsabilidad social y del diálogo con los grupos de interés no basta con establecer criterios generales, sino que de cada uno de esos criterios deben desprenderse acciones generales que la empresa considere deseables o necesarias con el fin de gestionar con responsabilidad social su relación con cada grupo de interés.

d) Esas acciones generales deben desglosarse en acciones concretas, que hagan particular y concreta la realización.

e) Esas acciones concretas deben tener responsables, que serán las personas encargadas de animar, facilitar y ejecutar los procesos concretos de ajuste de la empresa a sus principios de Responsabilidad Social.

- f) Las acciones de las personas responsables se planifican en los periodos de tiempo de la planeación general de la empresa.
- g) Para actuar dentro de la realidad de la empresa, se procede a identificar y a asignar los distintos recursos que requiere la ejecución de las acciones concretas.
- h) Estas acciones deben formularse en términos de los logros buscados, de manera que se puedan reconocer los compromisos medibles y documentables que servirán a los indicadores del informe de sostenibilidad.

Cuadro de planeación

Acción General	Acción específica	Responsable	Fecha	Recursos	Indicador de cumplimiento	Criterio de aceptación	Objetivo de RSE	Cumplido
Gobierno Corporativo	Protocolo de familia	Gerente general	Diciembre 2008	\$	Protocolo elaborado	En proceso de elaboración	Desarrollar competencias en la alta dirección y mecanismos de gobernabilidad.	

E 7

Se pueden aplicar otros modelos y metodologías de planeación, siempre que den el mismo resultado.

Proponemos un método alternativo de planeación, a partir del propuesto por el Observatorio de Responsabilidad Social¹⁷:

Planeación

Tras los pasos anteriores, la empresa estará preparada para seleccionar y priorizar los aspectos a trabajar. Recuerde que en materia de responsabilidad social, los grupos de interés deberán tener una presencia importante en esta planeación.

La secuencia que proponemos es la siguiente:

Acciones

1. Recoger el documento de responsabilidad social de la empresa.

¹⁷ ROSER HERNÁNDEZ, Isabel. pp. 73-74.

- Ya se contó con la aprobación de la dirección de la compañía para reformular o establecer su misión y visión en coherencia con sus principios de responsabilidad social, así como los objetivos estratégicos.
- Ya se ha seleccionado y nombrado una persona para que lidere la implantación del modelo de gestión de responsabilidad social de la empresa.
- Se debe haber comunicado a los miembros de la compañía, así como a sus principales y más conocidos grupos de interés: dueños, socios comerciales, proveedores.

2. Identificación de los objetivos.

- Establecer los objetivos.
- Determinar el plazo de consecución de los mismos.
- Identificar indicadores que permitan realizar el seguimiento y gestión de la evolución de los mismos.

3. Establecer los recursos asociados.

La dirección, junto con la persona encargada de la gestión de responsabilidad social de la empresa, determinará los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, y la disponibilidad de los mismos para la implantación y mantenimiento de la gestión de responsabilidad social de la empresa.

4. Aprobar el plan de acción.

La persona encargada de la responsabilidad social de la empresa redactará un “plan de acción” en el que se recojan todas las actividades o decisiones anteriores y se las presentará a la dirección para su aprobación.

5. Comunicar el plan de acción

- La dirección comunicará a todos/as los/as responsables de departamento o área el “plan de acción”.
- Todos/as los/as trabajadores/as deberán conocer el plan de acción aprobado y sus responsables inmediatos superiores deberán indicarles las acciones concretas y los recursos con los que cuentan para su consecución.

De camino hacia los indicadores de RSE

El Programa ComprometeRSE ha elegido unos indicadores del conjunto propuesto por el GRI en su tercera versión. El análisis detallado y los protocolos para levantar esa información están en el *Manual de reporte de sostenibilidad*.

Esos indicadores son los siguientes:

Nivel inicial: año 1

Dirección y gobierno corporativo

GC 1: Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.

GC 2: Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad

Organización interna

DO 1: Actividades de la compañía en las que el derecho a la libertad de asociación y a acogerse a convenios colectivos puedan correr riesgos importantes, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.

DO 2: Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.

Bienes y servicios

BS 1: Fases del ciclo de vida de los productos y de los servicios en las que se evalúan, para según el caso mejorar, los impactos de los mismos en la salud y en la seguridad de los clientes; porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación.

BS 2: Tipos de información acerca de los productos y de los servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y por la normativa; porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.

Relaciones comerciales: proveedores y distribuidores

PC 1: Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollan operaciones significativas.

PC 2: Valor monetario de sanciones y multas importantes y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y de regulaciones sobre competencia desleal.

Medio ambiente

MA 1: Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios y grado de reducción de ese impacto.

MA 2: Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje por categorías de productos que son recuperados al final de su vida útil.

Comunidad

CO 1: Gasto total en desarrollo de infraestructura y servicios para beneficio público.

CO 2: Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la organización.

Nivel intermedio: año 2

Dirección y gobierno corporativo

GC 3: Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos, que incluyen cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en esa materia.

Organización interna

DO 3: Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.

Bienes y servicios

BS 3: Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones concernientes a las comunicaciones de marketing (la publicidad, promoción y patrocinio); número distribuido en función del tipo de resultado de dichos inconvenientes.

Relaciones comerciales: proveedores y distribuidores

PC 3: Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de Derechos Humanos, y medidas adoptadas en consecuencia.

Medio ambiente

MA 3: Peso total de residuos gestionados, según su naturaleza y destino.

Comunidad

CO 3: Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa.

Para acompañar el proceso de construcción de indicadores en esta fase, busque la información pertinente.

Como el proceso seguido ha implicado hacer un diagnóstico de las prácticas de RSE que realiza la empresa, se pueden aprovechar estos datos cualitativos. Puesto que la encuesta ofrece opiniones, usted puede buscar los soportes documentales de las prácticas identificadas. Para ello será necesario identificar qué clase de información recoge la empresa en el campo económico, en el social y en el ambiente, empleando la siguiente tabla:

Grupo de interés	Tipo de información existente	Persona responsable
Dirección y gobierno corporativo		
Organización interna		
Bienes y servicios		
Relaciones comerciales: proveedores y distribuidores		
Medio ambiente		
Comunidad		

Para validar esta información se pueden cruzar los procesos que hemos adelantado hasta el momento: análisis de cumplimiento de las regulaciones, criterios mínimos de RSE, los reactivos de la encuesta y los indicadores propuestos en el Programa ComprometeRSE.-

Si se cruza la información levantada en la empresa, se puede reconocer en qué momentos y durante qué procesos se ha estado frente a cuestiones concernientes a los indicadores de ComprometeRSE.

Gracias a este proceso de cruce de información usted encuentra, frente a cada indicador, los momentos en los que se ha recogido información que podría ser útil para una primera formulación de indicadores, siempre encaminada al reporte o memoria de sostenibilidad.

De este modo, usted podrá identificar información relacionada con los indicadores propuestos por el Programa ComprometeRSE y preguntar por los documentos que dan soporte a la información recogida. Si ésta no existe, debe dejar a la empresa comprometida en la elaboración, sistematización y acopio de la documentación sobre todos sus procesos de RSE.

Además, ya hay unos resultados del diálogo con los grupos de interés, que es siempre un proceso central en la construcción de los Indicadores de RSE.

Con todo este acopio de información, es necesario acompañar a la empresa en el proceso de precisar sus propios indicadores.

El GRI¹⁸ propone que se defina la viabilidad de asumir determinado indicador con el siguiente esquema:

Dirección y gobierno corporativo

GC 1: Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.

El Criterio de RSE 1.2: Alcance de las políticas de buena administración o buen gobierno corporativo.

La Encuesta 1.5: Tiene mecanismos para garantizar un manejo transparente y veraz de la información de la empresa.

Regulación 1.1.3.1: Las fuentes de los recursos económicos son claramente identificables y provenientes de actividades lícitas.

GC 2: Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad

El Criterio de RSE 1.1: Políticas de buena administración o buen gobierno corporativo.

La Encuesta 1.1: Cuenta con espacios o mecanismos para que los empleados dialoguen sobre cuestiones de responsabilidad social.

1.4: Tiene reglas para el manejo de conflictos de interés en la dirección de la empresa.

¹⁸ VAUNGHAN, Brandy. Editor. *Guía para comunicar políticas de responsabilidad social corporativa en las pymes*. Ámsterdam: GRI. 2004. pp. 18-19.

1.6: Promueve un código de buen gobierno corporativo, un protocolo de familia o instrumentos afines.

La Encuesta 1.7: La empresa elabora periódicamente un balance de sostenibilidad.

2.8: Da a conocer por algún medio a sus empleados, su situación económica y financiera

2.9: Consulta periódicamente a sus empleados para conocer su opinión frente al desempeño de la empresa y cómo mejorarlo.

Regulación 1.4: 1) Proporciona información veraz y relevante que responde a las necesidades y requerimientos de las partes interesadas. 2) Atiende las solicitudes, sugerencias, reclamaciones y resoluciones formales de las partes interesadas.

GC 3: Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos, que incluyen cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en esa materia.

Criterio 1.2: Alcance de las políticas de buena administración o buen gobierno corporativo.

Encuesta 1. 2: Las relaciones internas y externas de la empresa se manejan con criterios éticos.

Organización interna

DO 1: Actividades de la compañía en las que el derecho a la libertad de asociación y a acogerse a convenios colectivos puedan correr riesgos importantes, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.

Regulación 2.3:

La empresa cumple con la libertad de asociación y la libertad sindical y el derecho de negociación colectiva

DO 2: Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.

Criterios 2.3: Acciones adicionales a las exigidas por ley.

Encuesta 2.1: Reconoce normas escritas que prohíben y sancionan prácticas discriminatorias (raza, sexo, edad, opciones políticas, religiosas o de forma de vida, discapacidad, etc.) Regulación 2.6: La empresa cumple con La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

DO 3: Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.

Criterios 2.2: Desarrollo del personal.

Encuesta 2.7: Promueve prácticas de ahorro programado para vivienda, educación o jubilación.

Bienes y servicios

BS 1: Fases del ciclo de vida de los productos y de los servicios en las que se evalúan, para, según el caso, mejorar los impactos de los mismos en la salud y en la seguridad de los clientes; porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación.

Criterios 3.2: Política comercial ajustada a principios éticos.

BS 2: Tipos de información acerca de los productos y de los servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y por la normativa; porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.

Criterios 3.1: Información veraz y pertinente de sus productos o servicios.

Encuesta 3.2: Señala en la publicidad de sus productos o servicios la totalidad de sus características.

BS 3: Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones concernientes a las comunicaciones de marketing (publicidad, promoción y patrocinio); número distribuido en función del tipo de resultado de dichos inconvenientes.

Criterios 3.3: Política comercial ajustada a principios éticos

Encuesta 3.1: Advierte o comunica a sus clientes sobre el adecuado uso y acceso de sus productos o servicios.

Relaciones comerciales: proveedores y distribuidores

PC 1: Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollan operaciones significativas.

Criterio 4.4: Calidad ética de las relaciones con proveedores y distribuidores.

Encuesta 4.1: Ofrece información completa sobre las expectativas y requerimientos que deben cumplir sus contratistas y proveedores.

4.2: Cuenta con una política de trato equitativo con sus proveedores y contratistas.

4.5: Cumple oportunamente los compromisos contractuales con sus proveedores y contratistas.

PC 2: Valor monetario de sanciones y multas importantes; número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y de regulaciones sobre competencia desleal.

Encuesta 4.4: La publicidad que la empresa utiliza es respetuosa de la competencia.

4.7: Mantiene una comunicación veraz con la competencia.

4.8: Desarrolla estrategias comerciales enmarcadas en la sana competencia.

Regulaciones 1.1.2.1: La empresa fomenta un comportamiento competitivo de respeto.

PC 3: Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas en consecuencia.

Criterio 4.1: Política para promover la responsabilidad social de proveedores y distribuidores.

Encuesta 4.3: Fomenta el fortalecimiento de prácticas de RSE en sus proveedores y contratistas.

4.6: Si subcontrata empleados, se asegura que con estas personas se cumpla la legislación laboral.

4.9: Fija pautas de responsabilidad social para sus proveedores y distribuidores.

Medio ambiente

MA 1: Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto.

Criterio 5.1: Mitigación o reparación de impactos ambientales

Encuesta 5.1: Controla la contaminación causada por equipos, maquinaria y vehículos propios o de terceros a su servicio.

MA 2: Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje -por categorías de productos- que son recuperados al final de su vida útil.

Criterio 5.1: Mitigación o reparación de impactos ambientales

Encuesta 5.6: Tiene comités o áreas responsables para la ejecución de las acciones ambientales.

MA 3: Peso total de residuos gestionados, según su naturaleza y destino.

Encuesta 5.2: Desarrolla un programa de manejo de residuos y reciclaje.

Comunidad

CO 1: Gasto total en desarrollo de infraestructura y servicios para beneficio público.

Encuesta 6.2: Involucra a la comunidad para identificar sus problemas y su aporte en la solución.

6.3: Colabora con organizaciones comunitarias en la solución de problemas sociales prioritarios.

CO 2: Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la organización.

Criterio 1.3: Política contra la corrupción en los negocios.

6.3: Cumplimiento de las obligaciones que asume con entidades públicas.

6.4: Existencia de una política contra la corrupción en las relaciones con el estado.

Encuesta 1.3: Prohíbe expresamente prácticas corruptas.

6.8: Prohíbe la utilización de un intermediario para facilitar la adjudicación de una licitación o un contrato.

6.9: Promueve y apoya procesos de participación ciudadana y control social respecto a las acciones de las entidades públicas.

6.10: Ofrece apoyo técnico a las instituciones públicas para mejorar su gestión.

Regulación: La empresa cumple con:

1.1.1.1: Los requisitos y normas laborales.

1.1.1.2: Sus compromisos tributarios.

1.1.1.3: Las regulaciones para la obtención de permisos y licencias de funcionamiento.

1.1.2.2: Se abstiene de recibir u ofrecer pagos o favores para obtener ventajas competitivas.

Regulación: La empresa

1.1.2.3: Respeta los derechos de propiedad y rehusar la obtención de información comercial por medios no éticos o deshonestos.

1.1.3.1: Las fuentes de los recursos económicos son claramente identificables y

provenientes de actividades lícitas.

1.1.3.2: La destinación de los recursos económicos se orientan a actividades legales.

CO 3: Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa.

Criterio 6.1: Realización de evaluaciones de impacto social de su actividad.

Encuesta 6.1: Asume la responsabilidad por daños o impactos negativos ocasionados en la comunidad por la actividad que realiza.

6.5: Evalúa el impacto que genera su actividad en la comunidad.

6.6: Evalúa el impacto social de los proyectos y acciones sociales que apoya.

Tras haber identificado los aspectos a incluir en la memoria, el paso siguiente es establecer prioridades. En algunos casos puede resultar difícil satisfacer todas las necesidades de una vez. El objetivo debería ser equilibrar los deseos de información de los grupos de interés con lo que resulte práctico y viable incluir. También puede alcanzarse un compromiso entre lo que necesita comunicarse al día de hoy, y lo que puede intentarse en el futuro.

Un ejercicio práctico es evaluar la factibilidad de incluir la información requerida para cada aspecto. La posibilidad de incluir información sobre cada uno de ellos depende de diversas cuestiones, por ejemplo:

- Disponibilidad de los datos: ¿resulta fácil recoger información sobre este aspecto? ¿Se puede acceder a alguna base de datos?
- Calidad de los datos: ¿son confiables? ¿Son recientes?
- Capacidad: ¿El equipo cuenta con los conocimientos y la experiencia necesarios para tratar este aspecto?

Recursos: ¿Cuál es el costo de recoger y el procesar la información?

Determine el grado de factibilidad de incluir en la memoria los aspectos identificados en la tabla anterior, asignándoles una puntuación de uno a tres. Donde 'uno' significa poco factible; 'dos', medianamente factible, y tres, muy factible.

Esta comprobación debería servir de guía a la hora de decidir la conveniencia de incluir un aspecto en la memoria. Si el nivel de factibilidad es de 'tres' empiece a actuar desde el paso número 3 para seleccionar los indicadores correspondientes. Por el contrario si el grado de factibilidad es de 'dos', no se precipite, porque este aspecto tiene una dificultad media. Considérelo con más detenimiento y determine si se incluirá en la memoria de este año, o si emprenderá alguna acción para asegurar su inclusión en futuras memorias. Finalmente, si 'uno' es la medida de factibilidad no incluya esta cuestión por el momento, porque en este momento es irrealizable. Considere fórmulas para abordarlo en el futuro.

A la vez, esta identificación ofrece el material para que la persona que realiza la consultoría pueda ofrecer un estado inicial de la empresa frente a los indicadores de ComprometeRSE.

Requerimientos

- Resultados de procesos anteriores: identificación de prácticas de RSE, resultados del diálogo con los grupos de interés definitivos y el documento de RSE.
- Instructivo de planeación.
- Criterios mínimos de RSE.

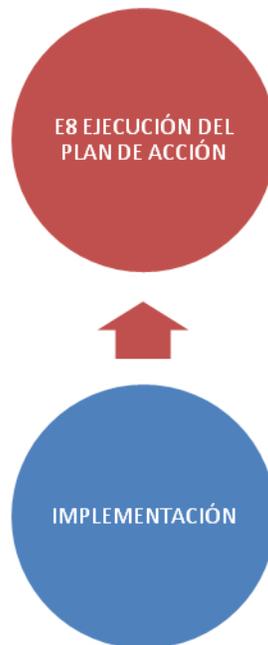
Indicadores

Cuadro de planeación elaborado de modo que incluya los grupos de interés relevantes para la empresa, los temas prioritarios y los objetivos estratégicos propuestos.

FASE III. Implementación

En esta tercera fase lo que se ha planeado se lleva a la acción cotidiana de la empresa. Se pone especial atención a:

- Responsables de administrar el proceso.
- Procesos de formación que faciliten los cambios que se siguen de la planeación.
- Apoyo a través de las herramientas de comunicación interna y externa de la empresa.



Estrategia 8. Ejecución de la planeación de RSE

En esta estrategia se desplegará la planeación aprobada en la fase anterior.

Metodología

Para que la implantación del modelo de gestión de responsabilidad social y para su efectividad, se deben adaptar procedimientos generales y específicos, como documentación, instructivos o protocolos internos que se tendrán que seguir en adelante para las acciones de la empresa, etcétera. De esta manera se ayudará a la gestión del cambio en la empresa con el fin de integrar todos los aspectos de la responsabilidad social.

Aprendizaje organizacional de RSE

El proceso de implementación de la planeación de 'responsabilidad social' ha sido concebido como una gestión del cambio, en la cual es central el aprendizaje organizacional.

Se trata de procesos de formación a través de la reflexión de los equipos de trabajo de la empresa, que reconocen su experiencia y la ponen en función de los objetivos planteados para el proceso global de ajuste de la compañía a sus principios de responsabilidad social.

Se propone privilegiar los espacios de aprendizaje continuo, a través de sesiones de diálogo, conversaciones, escritos que circulen por la intranet. Es necesario mantener abiertos los canales de comunicación y de participación que han contribuido hasta el presente con este modelo, a fin de avanzar de manera conjunta e integrada.

En esta fase la organización debe plantearse si las capacidades y la formación de los miembros implicados en el despliegue del plan de acción, son las precisadas para su efectivo desarrollo del modelo de gestión de responsabilidad social. Es posible, entonces, que al aprendizaje organizacional y a la comunicación de los procesos de responsabilidad social, sea necesario sumarles procesos de refuerzo en acciones de sensibilización o de formación en materia de responsabilidad social.

Si se considera necesario se puede buscar mejorar la formación de la comunidad empresarial en los asuntos de responsabilidad social, incluyendo procesos de inducción y creando espacios de entrenamiento en campos específicos que cada empresa decida.

Comunicación

Definición de los procesos comunicativos que pueden dar apoyo al proceso de ajuste de la empresa, a sus principios de responsabilidad social y a las exigencias que se propone frente a los grupos de interés. Incluye los campos interno y externo.

Como se deben mantener los procesos de información, participación y consulta recíproca con los grupos de interés, se deben reforzar los mecanismos de comunicación en función de la responsabilidad social de la empresa.

Equipo de gestión de RSE

En paralelo a las labores de formación y comunicación, la empresa se propone constituir un equipo de trabajo permanente sobre 'responsabilidad social', que sea garante de su gestión. Éste estará liderado por la persona designada como responsable del proceso; ella será quien coordine al grupo y quien sea su portavoz. Por otra parte, se buscará que en ese equipo estén las personas más idóneas, y que entre ellas haya representantes de las distintas áreas de la empresa.

Cada uno de los miembros del equipo de gestión de responsabilidad social deberá:

- Difundir todos los aspectos relacionados con la responsabilidad social en las acciones cotidianas de la empresa.
- Supervisar, en todas las áreas y departamentos de la organización, el correcto cumplimiento e implementación de los compromisos y objetivos establecidos por la alta dirección.
- Sistematizar la información relevante para el reporte o memoria de sostenibilidad, según plazos acordados y personas delegadas para suministrar la información.

Con relación al proceso de recoger la información relevante para la construcción de reporte o memoria de sostenibilidad, el GRI¹⁹ sostiene que:

La información que se recoge durante las actividades normales de la empresa, como puede ser la gestionada en los procesos de facturación y gestión, se considera como formalmente documentada. Este tipo de datos resulta relativamente fácil de obtener cuando le hagan falta para responder a ciertos indicadores.

Para disponer de aquella información que no provenga de fuentes formalmente documentadas tendrá que recurrir a otras de tipo más informal. Una fuente importante es el conocimiento y la experiencia de los empleados que trabajan en las distintas funciones de la empresa. Se sorprenderá de todo lo que puede aprender hablando con ellos o, si fuera necesario, realizando entrevistas o encuestas. Es conveniente hacer alguna tormenta de ideas con el equipo de elaboración de la memoria para averiguar cómo y dónde encontrar la información necesaria.

Se debe contar con formatos de seguimiento que permitan reseñar el avance de los procesos de RSE: logro hacia los objetivos según sus indicadores, cumplimiento de los tiempos y procedimientos propuestos, mecanismos de evaluación consultivos de las personas y grupos de interés afectados.

Se pueden aplicar diversas técnicas para recoger esta información; proponemos que los resultados se sistematicen en los formatos de seguimiento.

Seguimiento de las acciones de RSE

Ámbito	Primeros avances	Etapas previstas en el proceso de implementación	Estrategia para dinamizar las acciones
Dirección y gobierno corporativo			
Organización interna			
Bienes y servicios			
Relaciones comerciales			
Medio ambiente			
Comunidad			

¹⁹ VAUNGHAN, Brandy. Editor. *Guía para comunicar políticas de responsabilidad social corporativa en las pymes*. p. 23.

Requerimientos

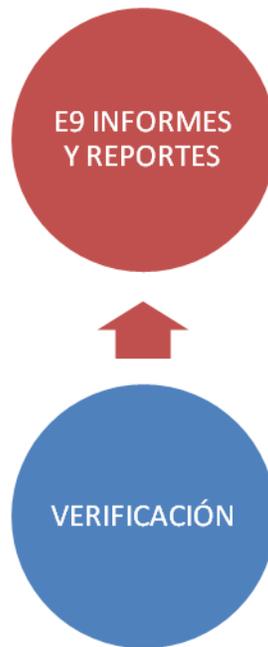
- La condición básica para que la planeación de RSE se haga operativa es la efectividad de la asignación de los recursos de todo tipo en la empresa.
- Cada acción emprendida en el campo del aprendizaje organizacional y en el soporte comunicativo debe darse con sus respectivos criterios de evaluación.
- El equipo de gestión apoyará y ayudará a la viabilidad de la planeación.

Indicadores

Seguimiento de las acciones desarrolladas según formato.

FASE IV. VERIFICACIÓN

Esta fase consiste en evaluar los resultados en materia de responsabilidad social, que incluye el desempeño económico, social y ambiental de la empresa.



Estrategia 9. Informes y reportes

Los procesos de producción de informes y de reportes se han ido elaborando desde el comienzo de la consultoría, de modo que cada vez más usted hace acopio de información que permite dar cuenta del estado de la empresa en cuanto a su responsabilidad social.

El material completo de esta fase lo constituye el *Manual de reporte de sostenibilidad*, de manera que en este apartado sólo se harán consideraciones generales.

Para una empresa comprometida con el proceso de gestión de la RSE, resulta sumamente importante la revisión y control de las actividades desarrolladas. Esta revisión se basa en el conjunto de pasos anteriores.

Una vez que se ha comenzado a implementar la planeación de RSE, es necesario proceder a gestionar la documentación respectiva. En este paso se elabora y comunica el reporte de las acciones de RS de la empresa en términos financieros, sociales y ambientales. Este reporte se llama informe de sostenibilidad (memoria o reporte de RSE). Su uso principal es mejorar los procesos de RSE y dar continuidad al diálogo con los grupos de interés.

La documentación de los indicadores de RSE²⁰

Una vez creada y puesta en práctica la planeación de RSE, se debe registrar y recopilar de manera sistemática la información pertinente a los indicadores propuestos. Esta información es la base para la revisión del desempeño de responsabilidad social de la empresa, y debe servir de información interna y externa para todos los grupos de interés.

En consecuencia, la empresa ha de establecer procedimientos para la gestión de la información de RSE, que incluye identificar, asegurar, proteger, enmendar y disponer de datos e informaciones relevantes. Los registros deben permitir que los indicadores se puedan observar y verificar.

La gestión de la información debe ser completa, pero a la vez centrarse en los aspectos relevantes, de manera que no añada costos ni consuma recursos más allá de lo estrictamente necesario.

La documentación debe mantenerse el tiempo necesario para que puedan darse los procesos de retroalimentación con los grupos de interés, y para que una parte independiente haga una verificación, si la empresa decide llevar adelante un proceso de auditoría de responsabilidad social buscando alguna clase de certificación.

Documentos que se pueden incluir

- Datos de registros de indicadores identificados por la empresa.
- Actas de reuniones.
- Registro de la toma de decisiones.
- Registro de acuerdos logrados.
- Registro de quejas.
- Resultados de auditorías de responsabilidad social en las relaciones comerciales (proveedores y distribuidores).
- Resultados de auditorías ambientales.
- Resultado de actividades de gestión de las relaciones con los grupos de interés.
- Recibos contables que incluyen la triple línea de resultados económicos, sociales y ambientales.
- Registro de capacitaciones.
- Comunicaciones internas y externas.

Revisión de la implementación del plan de RSE

La empresa debe señalarse plazos fijos para hacer una revisión que le permita controlar el logro de sus procesos de RSE. Este control se logra abordando:

- Las responsabilidades y objetivos establecidos en la planeación de RSE.
- La determinación del alcance, frecuencia y métodos referidos a la elaboración del informe o memoria de sostenibilidad.

Para preparar el informe o memoria de sostenibilidad, la empresa debe revisarse en su conjunto, porque la responsabilidad social no se puede atribuir o reducir a un

²⁰ www.iso.org/sr

departamento de la compañía, sino que implica a toda la organización en el conjunto de sus relaciones con sus grupos de interés.

La revisión adelantada para el informe o memoria de sostenibilidad ha de incluir:

- Cumplimiento de la legislación nacional y de la legislación internacional pertinente.
- Consistencia de las acciones con los compromisos asumidos por la empresa.
- Logro de las metas propuesta de acuerdo al logro de los objetivos.
- Cumplimiento con las provisiones de las iniciativas voluntarias a las cuales la organización suscribe.

Revisión por la gerencia

La alta dirección de la empresa debe revisar la documentación elaborada, antes de darla a conocer a los grupos de interés de la compañía. En esta revisión se identificarán las oportunidades de mejora y la necesidad de cambios tanto en las prácticas de la empresa como en sus documentos estratégicos.

En esta revisión se han de incluir:

- La evaluación del cumplimiento con los requisitos legales.
- Los resultados de la revisión interna del desempeño en responsabilidad social en el proceso por alcanzar sus objetivos y metas.
- La evaluación del cumplimiento con las iniciativas voluntarias a las cuales la organización suscribe.
- Seguimiento de cualquier clase de acción derivada de una revisión previa, en nuestro caso, del diagnóstico inicial.
- También se deben considerar los cambios en el contexto de la empresa, desde los asuntos sociales y ambientales que la determinan, hasta los cambios en las regulaciones y las iniciativas voluntarias emergentes.
- Decisiones para emprender acciones de mejoramiento.

Comunicación sobre responsabilidad social

La empresa debe comunicar de manera regular, a través de un reporte, informe o memoria de sostenibilidad, la información sobre su desempeño en responsabilidad social; comunicación que debe estar dirigida a todos sus grupos de interés.

La información contenida en este material debe incluir la evaluación de los impactos más relevantes concernientes a la Responsabilidad Social de la actividad de la empresa, entendida desde el punto de vista de sus relaciones, que incluyen como un elemento esencial sus vínculos comerciales más importantes, es decir, sus proveedores y distribuidores.

También es necesario incluir la información relevante para la toma de decisiones de los grupos de interés, como pueden ser las declaraciones de principios de Responsabilidad Social de la empresa, políticas y estrategias, metas, indicadores y análisis de desempeño, así como los aspectos de Responsabilidad Social de sus productos y servicios.

Medios para la comunicación efectiva sobre el desempeño en RSE

- Valerse de los recursos internos para preparar las comunicaciones de 'responsabilidad social'.

- Incorporar la información de RSE dentro del boletín informativo o de otra publicación que ya sea editada por la organización.
- Emplear el sitio Web de la empresa y del Programa ComprometeRSE.
- Enviar la información en un material adjunto por el correo electrónico.
- Valerse de orientaciones que ya estén construidas y validadas, como las que ofrece el GRI, para la formulación de indicadores.
- Establecer prioridades para el contenido de la información.
- Producir comunicaciones simples preferiblemente a través de documentos diagramados en los computadores de la empresa, e impresos en blanco y negro, eliminando los diseños costosos.
- Valerse de los procesos de reciclaje -propios o de proveedores-, para que la presentación del informe sea consistente con los objetivos de sostenibilidad.
- Valerse de la ayuda de los consultores de la Cámara de Comercio para elaborar el informe.

El informe o reporte de sostenibilidad puede volverse objeto de validación externa, por un actor independiente. Esto suele buscarse con fines de obtener el acceso a certificaciones o sellos reconocidos internacionalmente.

Para validar la información internamente, se puede buscar que los materiales de un departamento sean evaluados por otro. Para los procesos de auditoría externa se debe tratar de reducir este proceso sólo a los datos más importantes desde el punto de vista del mercado y de la competitividad de la empresa. También se puede buscar incluir los costos de esta auditoría dentro de otros procesos, como pueden ser los de calidad o de gestión ambiental.

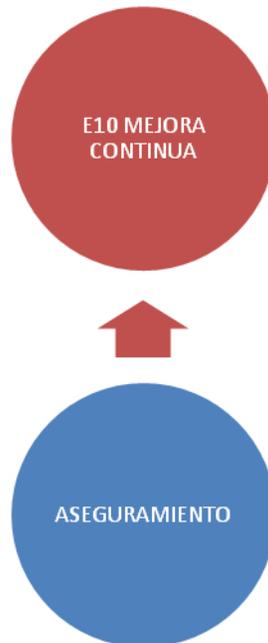
Requerimientos

- Para poder realizar un Informe de sostenibilidad es necesario que la empresa documente todas sus acciones de 'responsabilidad social', referidas a los seis ámbitos del Programa ComprometeRSE.
- Seguir el *Manual de reporte de sostenibilidad*.

El informe o memoria de sostenibilidad sirve para la comunicación con los grupos de interés. Se busca con esto poder obtener el punto de vista de cada uno de estos grupos sobre el desempeño de la empresa en su responsabilidad social, lo que permitirá emprender el proceso de mejora continua.

FASE V. Aseguramiento

Esta última fase consiste en el proceso de construcción de planes de ajuste que permitan mejorar el desempeño de responsabilidad social de la empresa, contando con el aporte de retroalimentación de los grupos de interés, sobre el informe de sostenibilidad.



Estrategia 10. Planes de ajuste

Proceso de retroalimentación a partir del reporte de sostenibilidad de la empresa, que permite llegar a acuerdos sobre nuevas prácticas de acciones necesarias para fortalecer y mejorar la gestión de RSE; prácticas sobre las cuales se estructurarán los nuevos objetivos para la gestión de la RSE.

Metodología

Desarrollo e implantación del plan de mejoramiento

En esta estrategia se desplegará el plan de mejoramiento con los elementos obtenidos en la fase anterior.

Para su efectividad y sobre todo si anteriormente ya se tiene implantado un sistema de gestión (de calidad, excelencia, medioambiental) se deben adaptar los procedimientos generales y específicos (registros, instrucciones), y modificar los procesos de la organización a fin de que integren los aspectos de responsabilidad social de la empresa.

El informe de resultados debe servirle a la dirección como herramienta de seguimiento, y para la toma de decisiones estratégicas de mejoras oportunas en los aspectos de la gestión de la 'responsabilidad social' de la organización.

Por supuesto, estas aportaciones serán de nuevo tenidas en cuenta para la reformulación de los objetivos, recursos, en definitiva el nuevo plan de acción que siempre se formulará bajo el prisma de la mejora continua.

La dirección convocará a los responsables de área o departamento para comunicarles estos resultados. Éstos a su vez se lo transmitirán a los/as trabajadores/as que tengan bajo su responsabilidad. Se deberá abrir un periodo de sugerencias para el nuevo plan de acción. Éstas podrán ser transmitidas al miembro del comité presente en cada área.

Perspectiva general

Se realizará un taller para elaborar un proceso de ajuste según los grupos de interés reflejados en el reporte de sostenibilidad de la empresa. Se trata de revisar las políticas que han guiado las relaciones de la empresa con sus grupos de interés internos y externos, con el fin de mejorar la gestión de la RSE.

De la misma manera que en el proceso de planeación, se invitará a personas que tengan relaciones directas o incidencia sobre la relación de la empresa con cada grupo de interés.

Los resultados de estos talleres, aprobados por la alta dirección, se darán a conocer a los grupos de interés relevantes para la empresa.

Procedimiento

En la sesión de diálogo sobre el reporte o memoria de sostenibilidad, puede utilizar algunas cuestiones como las siguientes:

Queremos conocer su comentario general sobre nuestro reporte:

- ¿Cree que falta algún asunto importante?
- ¿Echa en falta alguna cuestión importante?
- ¿Qué utilidad tiene esta información para ustedes?
- ¿Qué esperaba usted de nuestro próximo reporte?

A partir de la retroalimentación recibida sobre el informe o memoria de sostenibilidad, llene el siguiente instrumento para cada ámbito, según corresponda.

- Directivos y gobierno corporativo.
- Organización interna.
- Relaciones comerciales: proveedores y contratistas.
- Bienes y servicios: usuarios y clientes.
- Medio ambiente.
- Comunidad.

Ajuste desde la retroalimentación

Línea de mejoramiento	Acción concreta	Responsable	Tiempo	Recursos	Compromiso

Requerimiento

La retroalimentación supone la existencia del informe de sostenibilidad, construido con indicadores verificables y auditables, que puedan ofrecer a la empresa y a sus grupos de interés información confiable para crear planes de mejoramiento encaminados a promover la coherencia de la empresa con sus principios de 'responsabilidad social'.

El cierre

Una vez llegado a este punto, usted ha finalizado la consultoría con la empresa.

Para finalizar el proceso, haga un informe de cierre, que contenga:

- a) La síntesis de lo encontrado al comenzar la consultoría.
- b) Los procesos implementados, fase por fase, con la síntesis de los principales resultados.
- c) Un informe del estado de la empresa frente a los indicadores ComprometeRSE
- d) Las recomendaciones para avanzar en materia de RSE.

Recuerde que el Programa ComprometeRSE, la Cámara de Comercio de su ciudad, el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial y el Grupo Rethos de la Pontificia Universidad Javeriana permanecerán atentos a acompañarlo/a en este proceso.

ANEXO 1: LISTA DE VERIFICACIÓN DE MÍNIMOS LEGALES

PREGUNTAS DE DIAGNOSTICO

MÍNIMOS LEGALES

La presente verificación se adelantará para el año _____

NOMBRE SOCIEDAD: _____

NIT.: _____ CONSULTOR: _____

MÍNIMOS SOCIETARIOS

La presente verificación ha sido adelantada con base en la información conocida el ____ de _____ de 2008.

	SÍ	NO	N/A	Verificación sobre:
I. MÁXIMO ÓRGANO SOCIAL				
1. ¿La sociedad convocó a los socios a las reuniones con la antelación prevista en los estatutos o en su defecto en la ley? (ML) Artículo 181 del Código de Comercio				- Estatutos - Actas 2007 Máximo Órgano Social. - Convocatorias
2. ¿Los administradores y empleados de la compañía han representado a los asociados en las reuniones del máximo órgano social celebradas? (ML) 185 Código de Comercio				- Actas - Certificado de Existencia y Representación Legal.
3. ¿Los administradores han votado los balances y cuentas de fin de ejercicio en las reuniones del máximo órgano social? (ML) 185 Código de Comercio				- Actas
4. ¿La decisión con que fue aprobada la distribución de utilidades contó con una mayoría igual o superior al 78% del de las acciones, cuotas o partes de interés representadas en la reunión? (ML) 155 Código de Comercio				- Actas
5. ¿Las actas de las reuniones del máximo órgano social han sido aprobadas y asentadas en el libro respectivo debidamente suscritas por el presidente y secretario, dentro del mes siguiente a su celebración? (ML) 189 y 431 Código de Comercio				- Actas
6. ¿Las acciones emitidas fueron colocadas de acuerdo con un reglamento de suscripción aprobado por el órgano correspondiente (Junta Directiva salvo disposición estatutaria) (ML) artículo 385 Código de Comercio. SOCIEDADES POR ACCIONES ÚNICAMENTE.				- Actas Junta Directiva o Máximo Órgano Social
OBSERVACIONES:				
II. ADMINISTRADORES				
7. La compañía ha celebrado operaciones con las siguientes personas:				Indagar con empleados, Administradores y

<ul style="list-style-type: none"> - El cónyuge del administrador o las personas con análoga relación de afectividad. - Los ascendientes (padres), descendientes (hijos-nietos) y hermanos del administrador o del cónyuge del mismo. - Los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y de los hermanos del administrador o del cónyuge del mismo. - Los socios del administrador. <p>Artículo 23, numeral 7° de la Ley 222 de 1995 (conflicto de interés por interpuesta persona)</p>			<p>Revisor Fiscal quienes son esas personas y su cédula.</p> <p>Obtenida esa información solicitar listado por terceros de todas las operaciones realizadas con esas personas.</p> <p>Ventas de activos, arrendamientos, préstamos, etc. Cuentas corrientes con accionistas Deudores varios</p>
<p>8. ¿Los administradores participan en sociedades o actividades análogas al objeto social de la compañía? (art 23, num. 7 Ley 222 de 1995).</p>			<p>Indagar con empleados, Administradores, Revisores Fiscales. Actas</p>
<p>9. ¿Los administradores han solicitado autorizaciones para celebrar actos que superen sus atribuciones? (ML 196 Código de Comercio y artículo 23 num. 2 Ley 222 de 1995)</p>			<p>-Certificado de Existencia y Representación Legal. -Actas MOS o JD</p>
<p>10. ¿Los administradores emplean para su uso personal activos representativos de la compañía?</p>			<p>Indagar con administrador, revisor fiscal, empleados cía.</p>
<p>11. ¿El máximo órgano social ha fijado las asignaciones de los administradores y si existe otra remuneración, asunción de gastos, prestaciones en especie, en general, distintas de lo aprobado por este órgano social? (numeral 4°, artículo 187 del C. Cio)</p>			<p>- Actas -Indagar con administradores y Revisores Fiscales Ver nómina de directivos o confidencial. Posteriormente Verifique en estados de resultados los conceptos de los pagos.</p>
<p>12. ¿Los administradores presentaron su informe de gestión en la última reunión ordinaria celebrada.? (artículo 46, Ley 222 de 1995)</p>			<p>Actas</p>
<p>13. ¿El informe de gestión menciona expresamente las operaciones celebradas con los socios y con los administradores? (ML 47 Ley 222 de 1995)</p>			<p>- Actas - Informe de gestión</p>
<p>14. ¿La compañía exige a los administradores retirados que dentro del mes siguiente a la fecha en la cual se retiraron del cargo rindan cuentas de su gestión? (Artículo 45 Ley 222 de</p>			<p>-Consultar Certificado histórico de</p>

1995)				representantes legales y revisores fiscales -Actas - Correspondencia
15. ¿Los administradores que a su vez tienen la calidad de asociados, han celebrado acuerdos en los cuales se comprometen a votar en igual o determinado sentido en la reunión del máximo órgano social? ML (70 Ley 222 de 1995)				Indagar con administradores y RF
16. ¿Los administradores han enajenado o adquirido acciones de la misma sociedad en ejercicio de sus cargos, por sí mismos o por interpuesta personas? (artículo 404 del Código de Comercio)				
OBSERVACIONES:				
Junta Directiva:				
17. ¿En la elección de los miembros a Junta Directiva se tiene en cuenta si los candidatos han aceptado un cargo directivo en otras Juntas Directivas? (ML artículo 202 del Código de Comercio).				- Indagar con administradores y RF - Actas
18. ¿Hay vínculos de parentesco entre miembros principales y/o suplentes de la junta directiva hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad y primero civil? (art. 435 C. Cio).				- Indagar con administradores y RF - Actas Junta Directiva
19. ¿Se han efectuado las reuniones ordinarias de la Junta Directiva previstas en los estatutos? numeral 2 art. 23 Ley 222 de 1995				-Estatutos. -Actas Junta Directiva
20. ¿Las actas de las reuniones han sido aprobadas y asentadas en el libro respectivo debidamente suscritas por el presidente y secretario, dentro de los quince (15) días siguientes a su celebración?				- Libro de Actas Junta Directiva
21. ¿La Junta Directiva sometió a consideración del máximo órgano social el informe de que trata el numeral 3 del artículo 446 del Código de Comercio? (ML)				- Actas Máximo Órgano Social - Informe
OBSERVACIONES:				
III ESTRUCTURA DE PROPIEDAD				
22. ¿El poder de decisión de la sociedad está sometido a la voluntad de otra u otras personas que tengan la calidad de matriz o controlante? (Artículos 26, 27 y 30 de la Ley 222 de 1995)				- Indagar con administradores y RF - Certificado de Existencia y Representación legal
Sociedad de Familia				
23. ¿El control económico, el administrativo o el financiero sobre la empresa es ejercido por personas ligadas entre sí, por parentesco hasta tercer grado de consanguinidad o único civil?				-Indagar con administradores y RF El control se refiere

				a la influencia dominante que pueden ejercer estas personas en la compañía, por medio de cualquier mecanismo jurídico (contratos, acuerdos de accionistas etc.). Puede inferirse por la composición del capital, por su capacidad de designar administradores u originar decisiones en la administración o por la dependencia de recursos económicos donde la familia es controlante.
24. ¿El control económico, el administrativo o el financiero es ejercido por: La primera generación de la familia (fundador) La segunda generación de la familia (hijos fundador) La tercera generación (nietos fundador)				-Indagar con administradores y RF - Actas
Plan de Sucesión 25. ¿Existe un plan de sucesión escrito para suceder al fundador de la empresa o al líder de la generación saliente?				-Indagar con administradores y asociado controlante
Protocolo de familia 26. ¿Existe un documento que regule las relaciones entre familia, los asociados de la empresa y la empresa misma?				- Indagar con administradores y socio controlante
OBSERVACIONES:				
IV. RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS				
27. La sociedad contempla programas de negociación directa, mecanismos de conciliación y la estipulación de cláusulas de arbitramento especializadas, para los eventuales conflictos con los asociados, los administradores o los grupos de interés.				- Estatutos, actas, Indagar con administradores y socio controlante
OBSERVACIONES:				

La presente verificación ha sido adelantada con base en la información conocida el ____ de _____ de 2008.					
No.	Tema	Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.			Verificación sobre
		SÍ	NO	N/A	
1	A la fecha de la diligencia la sociedad lleva la contabilidad al día en los términos previstos en el artículo 56 del Decreto 2649 de 1993?				Solicite los libros principales de contabilidad y detalle la fecha y el número de registro de la Cámara de Comercio de cada libro, el último folio utilizado y la fecha del último registro contable.
2	Los libros de comercio se llevan conforme a las normas legales?				Solicite los libros principales de contabilidad y verifique si la anulación de folios se realiza conforme a lo establecido en los artículos 127, 128 y 132 del Decreto 2649 de 1993.
3	La sociedad ha concedido préstamos a los socios, accionistas, vinculados o particulares, y estos guardan una estrecha relación de medio a fin con el desarrollo del objeto social, conforme a lo estipulado por el Artículo 99 del Código de Comercio. Se encuentran respaldados con las garantías reales o personales y han sido fijadas las condiciones de tiempo, modo y lugar para el pago de la misma? (Artículo				Determine si existen las cuentas por cobrar referidas en el libro mayor y balances (1320, 1325 y 1370) y verifique si están contempladas dentro del desarrollo del objeto social de la compañía y la forma como fueron otorgadas. Determine la antigüedad de las mismas, qué beneficio le genera a la sociedad y si están garantizadas.
4	Respecto de cada uno de los DEUDORES, se ha realizado un estudio tendiente a determinar la recuperabilidad del saldo a su cargo y ha sido contabilizada la Provisión correspondiente para su protección, resultante de dicho estudio, conforme a lo ordenado por el Artículo 62 del Decreto 2649 de 1993? (Se advierte que la provisión fiscal de cartera del 5%-10%-15% o 33%, no supe la realización del estudio técnico a que se refiere el Artículo 62 del citado Decreto).				Solicite el estudio elaborado por parte de la compañía, verificando que efectivamente se hace el análisis individual (grupo 13 deudores), constatando la razonabilidad de la provisión registrada, con base en el grado de recuperabilidad (1399 provisión).
5	La sociedad posee avalúos técnicos de una antigüedad menor de tres años, elaborados con los requisitos establecidos por el Artículo 64 del Decreto 2649 de 1993, modificado por el Art. 2 del Decreto 1536 de 2007, para aquellos bienes clasificados como Propiedades planta y equipos, con un valor neto en libros mayor de 20 salarios mínimos legales mensuales vigentes o totalmente depreciados, pero en uso y con un valor económico representativo y además se encuentran correctamente calculadas y contabilizadas las Valorizaciones o Provisiones, resultantes de comparar tales avalúos con				Solicite los estudios técnicos y compare la cifra resultante con el valor en libros para determinar la valorización y/o provisión, confróntela con el registro en cuentas cruzadas de valuación. (cuentas cruzadas de valorización grupos 19 y 38 y provisión cuenta 1599)

	el valor neto en libros de los bienes evaluados?			
6	Las sociedad deprecia sus Propiedades planta y equipos conforme a lo establecido por los incisos quinto, sexto y séptimo del Artículo 64 del Decreto 2649 de 1993 y demás normas y principios concordantes?			Indague por el sistema de depreciación que utiliza la compañía y constátelo con el último registro (depreciación acumulada cuenta 1592 gasto por depreciación 5160 y 5260)
7	¿La sociedad planeó y realizó la toma física de inventarios?			<p>Solicite información acerca de la planeación para la realización de la toma física de inventarios a 31 de diciembre de 2006 (actas, procedimientos participantes, fecha de realización, aviso a la DIAN, etc.)</p> <p>Normas Relacionadas</p> <p>Inventarios - Artículo 63 Decreto 2649 de 1993 Obligación Legal - Artículo 52 Código de Comercio Revelaciones - Artículo 116 Núm. 3 Decreto 2649/93</p>
8	Han sido estimadas las Provisiones para el impuesto de renta, a que se refieren los Artículos 52 y 78 del			Solicite fotocopia de la declaración de renta del año gravable de 2006 o la del año inmediatamente anterior a la
9	Se registran provisiones para atender las contingencias de pérdidas derivadas de los procesos litigiosos, conforme a los artículos 52 y 81 del Decreto 2649 de 1993?			<p>Solicite una certificación en la que conste si contra la sociedad hay procesos en curso.</p> <p>De existir procesos en curso revise si hay suma alguna contabilizada para atender las contingencias derivadas de los mismos.</p>
10	¿La sociedad presenta mora en el pago de sus obligaciones en especial las relacionadas con los pagos fiscales y parafiscales? (IVA, ICA, Retefuente, Renta, Salud, Pensión, Sena, ICBF y Cajas de Compensación).			<p>Solicite las últimas declaraciones por concepto de I.V.A., Retención en la Fuente, Industria y Comercio e Impuesto de Renta y Complementarios y verifique si fueron presentadas con pago y/ o solicite los recibos de pago respectivos.</p> <p>Compruebe que el descuento por aportes pensionales y de salud de los empleados se cancele, junto con el aporte patronal, en las entidades respectivas (pida algunos recibos de pago de EPS y Fondos de Pensiones y para fiscales últimos meses).</p>

11	Si la sociedad tiene registrado intangibles, formados (crédito Mercantil, Know-how, verifique su origen (sólo es aceptado a determinadas sociedades de acuerdo con la ley 812 de 2003).				Estos registros se hacen afectando las cuentas del grupo 16, teniendo como contrapartida las cuentas del superávit de capital cuentas 3215 / 3220.
12	De acuerdo con la verificación de los puntos anteriores, se estableció si la sociedad cuenta con los documentos soporte internos y externos, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 123 del Decreto 2649 de 1993.				Todos los hechos económicos deben estar debidamente soportados en la contabilidad.
13	La sociedad tiene inscrito el revisor fiscal principal y suplente.				Verifique en acta de asamblea si efectuaron los nombramientos y certificado de Cámara de Comercio actualizado, si están inscritos.
14	Si la sociedad se encuentra incurso en alguna causal de disolución, ¿conoce formalmente de ello el máximo órgano social?				Verifique si la sociedad se encuentra incurso en cualquiera de las causales de disolución Y si el Máximo órgano Social ha adoptado medidas tendientes a subsanarla. Ver actas (pérdidas, mínimo de socios, imposibilidad de desarrollar el objeto social) Artículo 218, 457, 459 del Código de Comercio.
15	Habiendo sido informado el máximo órgano social de alguna causal de disolución de la sociedad, ¿ha tomado las medidas conducentes para enervarla?				Ver actas de Asamblea o Junta Socios
16	¿La sociedad pagó en su totalidad el capital?				El valor del capital que se registra en el certificado de Cámara se compara con los registros del capital en libros, verificando en la sociedad anónima si presenta algún saldo en la subcuenta 310515 capital suscrito por cobrar, con un tiempo superior a un año y, en la limitada, si presenta cuentas por cobrar a socios en el activo por concepto de cuotas o aportes de interés social.
OBSERVACIONES:					

MÍNIMOS LABORALES

La presente verificación ha sido adelantada con base en la información conocida el ___ de _____ de 2008.					
No.	Tema	Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.			Verificación sobre
		SÍ	NO	N/A	
1	¿La sociedad tiene vinculados a todos sus empleados al sistema				Todos los empleados que estén vinculados con un contrato de trabajo deben estar afiliados al sistema

	de seguridad social?			de seguridad social (Pensiones, Riesgos Profesionales, Salud) sin importar qué tipo de contrato laboral tengan
2	¿Además del salario, paga la compañía las prestaciones sociales a las cuales tienen derecho los trabajadores tales como intereses sobre cesantías y primas legales?			Existen ciertos trabajadores que tienen derecho a unas prestaciones especiales dependiendo de su nivel salarial o condición específica.
3	¿Cumple la sociedad con las prestaciones especiales a trabajadores tales como auxilio de transporte; dotación de calzado y vestido; licencias de maternidad, lactancia, aborto y paternidad?			Ley 15 de 1959, Decreto Reglamentario 982 de 1984 y capítulo V del Código Sustantivo del Trabajo
4	¿Paga la sociedad el salario a sus empleados por lo menos una vez al mes?			El C.S.T. establece que el salario puede ser pagado en el tiempo que las partes pacten siempre y cuando no supere un mes.
5	¿Realiza la sociedad la consignación al fondo de cesantías de sus empleados a más tardar el 15 de febrero de cada año?			A los trabajadores que fueron vinculados después de la entrada en vigencia de la Ley 50 de 1990 y a quienes decidieron acogerse a esta ley en términos de cesantías, se les debe consignar las cesantías a un fondo de pensiones antes del 15 de febrero de cada año correspondiente.
6	¿Están todos los trabajadores de la sociedad sometidos al régimen de cesantías de la ley 50 de 1990?			Los trabajadores vinculados antes de la entrada en vigencia de la ley 50 del 90 pudieron haber decidido mantenerse en el régimen anterior, según el cual el empleador debe conservar el monto de las cesantías hasta que el trabajador se retire de su trabajo.
7	¿Cumple la sociedad con la cuota de aprendices establecida por la ley?			El artículo 32 del C.S.T. establece cuales empresas y en qué proporción deben vincular aprendices.
8	¿La sociedad hace constar por escrito la celebración de contratos a término fijo de sus trabajadores?			Los contratos a término fijo deben constar por escrito, de lo contrario se entienden celebrados a término indefinido.
9	¿Hace constar la sociedad por escrito el periodo de prueba de los contratos que celebra con sus trabajadores?			El artículo 77 del C.S.T. establece que el periodo de prueba debe constar por escrito, de lo contrario no se podrá dar por terminada la relación laboral sin justa causa sin que se presente una indemnización
10	¿Paga la sociedad los recargos por horas extras, nocturnas o dominicales a sus trabajadores?			Los recargos por jornada extraordinaria (aquella que supere 8 horas diarias) equivalen a un 25% del salario si es diurno y 75% del salario si es nocturno. Los recargos por trabajo dominical equivalen al 75% del salario.
11	¿Emplea la sociedad menores de edad?			El artículo 10 del C.S.T. exige que los menores entre 11 y 18 años obtengan una autorización del inspector del trabajo para poder trabajar. El trabajo de menores de 15 años es prohibido.
12	¿Tiene la sociedad un reglamento interno de trabajo?			El artículo 105 del C.S.T. establece quienes están obligados a implementar un reglamento interno de trabajo
13	¿Ofrece la sociedad beneficios extra a sus empleados tales como fondos de empleados, bonificaciones o primas			Verificar con el área de recursos humanos cuáles son los beneficios extras que tiene la sociedad

	extralegales entre otros?			
14	¿Establece la sociedad un procedimiento para que los trabajadores sean llamados a descargos en caso de incurrir en alguna falta?			Verificar si existe algún procedimiento disciplinario estipulado por la empresa en donde se le permita a los trabajadores explicar lo sucedido en los casos de presuntas faltas, tal como lo establece la Corte Constitucional.
15	¿Permite la existencia de una o varias asociaciones o sindicatos dentro de su empresa?			Las uniones sindicales y otro tipo de asociaciones colectivas son un derecho de los trabajadores que debe ser reconocido por el empleador.
16	¿Usa la sociedad intermediarios para realizar la contratación laboral?			Es necesario verificar si el intermediario ejerce o no subordinación. Si el intermediario no le informa quién es el verdadero
17	¿Usa la sociedad empresas de servicios temporales para vincular empleados?			Las empresas de servicios temporales sólo deben ser utilizadas para: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo ocasional o transitorio • Incrementar producción por 6 meses, prorrogables 6 meses más • Suplir personal en vacaciones, incapacidad o licencias Los trabajadores en misión tienen los mismos derechos y beneficios menos los convencionales
18	¿La sociedad celebra contratos con cooperativas de trabajo asociado?			No se debe abusar de esta figura tratando de desvirtuar la relación laboral para evitar pago de prestaciones sociales, parafiscales y afiliación al sistema de seguridad social
19	¿Laboran en la empresa personas vinculadas con un contrato de prestación de servicios?			No se debe abusar de esta figura tratando de desvirtuar la relación laboral para evitar pago de prestaciones sociales, parafiscales y afiliación al sistema de seguridad social
20	¿La sociedad les exige a sus contratistas las certificaciones de afiliación al sistema de seguridad social de los trabajadores de estos últimos?			Todos los beneficiarios se hacen responsables solidariamente por lo que le ocurra a los trabajadores de los contratistas
21	¿Tiene la sociedad conformado un COPASO?			Es una obligación del empleador conformar y registrar un COPASO ante el ministerio de la protección social.
22	¿Está la sociedad certificada en OHSAS 18000 o algún otro certificado laboral?			Verifique con el área de recursos humanos de la compañía si se posee tal certificación

OBSERVACIONES:

MÍNIMOS MEDIOAMBIENTALES

La presente verificación ha sido adelantada con base en la información conocida el ___ de _____ de 2008.				
No.	Tema	Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.		
		SÍ	NO	N/A
		Verificación sobre		

1	¿Ejerce la empresa producción limpia en todos los procesos?			La empresa debe evitar diversas manifestaciones de contaminación del medio ambiente.
2	¿La empresa previene e informa al ministerio del medio ambiente sobre factores de riesgo ecológico?			Corresponde al ministerio del Medio Ambiente hacer evaluación, seguimiento y control de los factores de riesgo ecológico y de los que puedan incidir en la ocurrencia de desastres naturales y coordinar con las demás autoridades las acciones tendientes a prevenir la emergencia o a impedir la extensión de sus efectos. Decreto 2143 de 1997
3	¿Cuenta la empresa con licencia ambiental?			Decreto 216 de 2003
4	¿Cumple la empresa con los requisitos de producción limpia?			Ley 677 de 2001 y Decreto 2484 de 2003.
5	¿Cuenta la empresa con las licencias y permisos fitosanitarios necesarios para sus productos?			Verifique con el área jurídica de la sociedad.
6	¿Maneja adecuadamente la empresa los residuos químicos, sólidos y líquidos que produce?			Verifique dicha información con el área ambiental de la compañía.
7	¿Posee la empresa un programa de reciclaje?			Verifique si la sociedad adelanta acciones encaminadas a desarrollar un programa de reciclaje.
8	¿Está certificada la compañía en ISO 14000 o algún otro certificado ambiental?			Verifique con el área ambiental de la compañía si se posee tal certificación
OBSERVACIONES:				

MÍNIMOS DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

La presente verificación ha sido adelantada con base en la información conocida el ___ de ___ de 2008.					
No.	Tema	Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.			Verificación sobre
		SÍ	NO	N/A	
1	¿Están diseñados los contratos laborales con normas claras sobre los derechos de autor de los empleados?				Verificar con el área jurídica de la compañía cuáles son las cláusulas especiales que se añaden a los contratos de trabajo.
2	¿Existen cláusulas de confidencialidad en los contratos celebrados con los empleados y contratistas de la compañía?				Verificar con el área jurídica de la compañía cuáles son las cláusulas especiales que se añaden a los contratos de trabajo.
3	¿Respetar la sociedad los derechos de autor de sus trabajadores?				Verifique con la compañía cuáles son las acciones que permiten deducir dicha situación.
4	¿Tiene la sociedad un estatuto de propiedad intelectual?				Verifique con la compañía si la sociedad posee tal documento

5	¿Tiene registradas ante la SIC las marcas de sus productos y servicios?				Verifique los registros que posea la compañía.
6	¿Ha patentado sus invenciones, diseños industriales o modelos de utilidad?				Verifique las patentes que posea la compañía.
7	¿Tiene una política de protección de la información acerca de procesos, productos y <i>know how</i> ?				Verifique si la sociedad posee tal documento
8	¿Tiene un sistema de valoración de activos intangibles?				Verifique que la sociedad realice acciones encaminadas a valorar los intangibles.
9	¿Incluye en su contabilidad los costos emanados de la protección de sus bienes intangibles?				Verifique estos datos con el área contable de la sociedad.
10	¿Consulta las bases de datos a nivel mundial de patentes?				Verifique con el área jurídica de la sociedad si dicha consulta se lleva a cabo.
11	¿Está certificada la compañía en ISO 27000?				Verifique si la sociedad posee tal certificación
OBSERVACIONES:					

MÍNIMOS RELACIÓN CON CLIENTES

La presente verificación ha sido adelantada con base en la información conocida el ___ de _____ de 2008.					
No.	Tema	Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.			
		SÍ	NO	N/A	Verificación sobre
1	¿La empresa ofrece el debido control sobre la calidad de los bienes, servicios e información que se les brinda a los clientes?				Ley 446 de 1998, Decreto especial 3466 art. 24 de 1982; Código de Comercio art. 75, 46 77 y ss., Decisión 486 de la CAN.
2	¿Determina la empresa el control sobre los precios justos de los productos, bienes y servicios?				Decreto 3466 art. 18 de 1982, Código de Comercio arts. 48 y 49.
3	¿Propicia la empresa la vigilancia de los derechos del consumidor y acoge el registro de calidad e idoneidad de bienes y servicios?				Decreto 3466 de 1982 art. 5
4	¿Evita la empresa incurrir en casos de competencia desleal?				Ley 256 de 1996 arts. 8 y 14, ley 155 de 1959 art. 10, Decreto 3236 de 1962 art.14, Régimen común de propiedad industrial art. 259, Decreto 1302 de 1964 art. 17.
5	¿Está certificada la empresa en ISO 9001?				Verifique con el área de calidad de la compañía si posee tal certificación
OBSERVACIONES:					

MÍNIMOS RELACIÓN CON PROVEEDORES

La presente verificación ha sido adelantada con base en la información conocida el ____ de _____ de 2008.					
No.	Tema	Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.			Verificación sobre
		SÍ	NO	N/A	
1	¿Valora la empresa con solidez y reconoce con honestidad la relación con los proveedores?				Código de Comercio arts. 48, 48, 51, 53 y 56; Decisión 486 de 2000 de la CAN, ley 446 de 1998, Decreto Especial 3466 de 1982 y Decreto 2153 de 1992.
2	¿Se acoge la empresa al control de la Superintendencia de Industria y Comercio como ente rector de la calidad de bienes y servicios?				Decreto 3466 art. 43
OBSERVACIONES:					

ANEXO 2

ENCUESTA PARA EMPLEADOS Y DIRECTIVOS, CARACTERIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE RSE

Diagnóstico

Usted ha sido seleccionado/a conjuntamente con otros/as colaboradores/as de la empresa para suministrar la información necesaria que permita elaborar un análisis de las prácticas relacionadas con la **Responsabilidad Social Empresarial**, con el fin de iniciar un proceso de fortalecimiento orientado a la excelencia, la competitividad y la confianza empresarial.

Sus respuestas serán muy valiosas e importantes para lograr una buena caracterización, por lo cual le solicitamos su cooperación para responder de manera **franca** y **sincera** cada una de las afirmaciones del presente instrumento.

Evalúe las afirmaciones del recuadro que está movido al lado derecho **solo sí** usted ocupa un cargo de dirección.

Instrucciones

En este cuestionario se presentan una lista de descripciones sobre diferentes áreas y aspectos de su empresa. Usted debe evaluar el grado en el que las descripciones son verdaderas o falsas según su parecer.

Marque 'NO' si usted considera que lo descrito en la afirmación acerca de su empresa no se ajusta, es decir, que la empresa no tiene como práctica usual actuar de dicha forma y en ninguna ocasión actúa de esa manera.

Señale 'EXISTE LA PRÁCTICA' Básicamente si considera que la organización lo hace, pero no está documentado en ninguna parte.

Marque 'Esta documentada o difundida' Usted conoce algún documento o comunicación que indique la manera como se hace.

Seleccione 'Esta implementada' Si piensa que la práctica está DOCUMENTADA y se ejecuta como parte normal del que hace de la organización.

Marque 'Es medida para su mejora continua' Si usted cree que esta práctica se encuentra documentada y arroja hechos y datos que generan indicadores, que son usados para la toma de decisiones.

En cada fila sólo deberá marcar una opción. Una vez diligenciada la encuesta en su totalidad, por favor entréguela en el menor tiempo posible a la persona responsable del proceso.

Por favor, no deje de marcar ninguna afirmación

racias por su colaboración!A. Dirección y gobierno corporativo

	NO EXISTE	EXISTE LA PRÁCTICA	ESTÁ DOCUMENTADA O DIFUNDIDA	ESTÁ IMPLEMENTADA	ES MEDIDA PARA SU MEJORA CONTINUA
	1	2	3	4	5
Esta empresa:					
1) Cuenta con espacios o mecanismos para que los empleados dialoguen sobre cuestiones de responsabilidad social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Las relaciones internas y externas de la empresa se manejan con criterios éticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Prohíbe expresamente prácticas corruptas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evalúe las siguientes afirmaciones sólo si es directivo					
4) En la dirección de la empresa hay reglas para el manejo de conflictos de interés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Tiene mecanismos para garantizar un manejo transparente y veraz de la información de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Promueve un código de buen gobierno corporativo, un protocolo de familia o instrumentos afines.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) La empresa elabora periódicamente un balance de sostenibilidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Organización interna

	NO EXISTE	EXISTE LA PRÁCTICA	ESTÁ DOCUMENTADA O DIFUNDIDA	ESTÁ IMPLEMENTADA	ES MEDIDA PARA SU MEJORA CONTINUA
	1	2	3	4	5
Esta empresa:					
1) Reconoce normas escritas que prohíben y sancionan prácticas discriminatorias (raza, sexo, edad, opciones políticas, religiosas o de forma de vida, discapacidad, etcétera)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Aplica criterios de imparcialidad y de equidad para los procesos laborales (contratación, capacitación, ascenso, evaluación, etcétera)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Garantiza las condiciones de excelencia en salud y seguridad a todas las personas que trabajan en la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Otorga a sus empleados beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Impulsa el desarrollo personal mediante procesos de capacitación y crecimiento dentro de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Induce al equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Promueve prácticas de ahorro programado para vivienda, educación o jubilación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Por algún medio da a conocer a sus empleados, la situación económica y financiera de la compañía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Consulta periódicamente a sus empleados para conocer su opinión acerca del desempeño de la empresa y sobre cómo mejorarlo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) En caso de despido no justificado, ofrece servicios de apoyo, re-colocación o capacitación, y extensión de beneficios a los trabajadores cesados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evalúe la siguiente afirmación sólo si es directivo					
11) Cuenta con directrices para prevenir y sancionar todo tipo de acoso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. Bienes y servicios

	NO EXISTE	EXISTE LA PRÁCTICA	ESTÁ DOCUMENTADA O DIFUNDIR	ESTÁ IMPLEMENTADA	ES MEDIDA PARA SU MEJORA CONTINUA
	1	2	3	4	5
Esta empresa:					
1) Advierte o comunica a sus clientes sobre el adecuado uso y acceso de sus productos o servicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Señala en la publicidad de sus productos o servicios la totalidad de las características de éstos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Tiene establecidas garantías para el mantenimiento y servicio post-venta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Cuenta con mecanismos claramente establecidos para atender preguntas, quejas y reclamos de sus usuarios o clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) La información sobre los precios está disponible para el público en general.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evalúe las siguientes afirmaciones sólo si es directivo					
6) Fija metas de venta a sus vendedores de acuerdo con los criterios de responsabilidad social de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D. Relaciones comerciales: proveedores y distribuidores

	NO EXISTE	EXISTE LA PRÁCTICA	ESTÁ DOCUMENTADA O DIFUNDIR	ESTÁ IMPLEMENTADA	ES MEDIDA PARA SU MEJORA CONTINUA
	1	2	3	4	5
Esta empresa:					
1) Ofrece información completa sobre las expectativas y requerimientos que deben cumplir sus contratistas y proveedores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Cuenta con una política de trato equitativo con sus proveedores y contratistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Fomenta el fortalecimiento de prácticas de RSE en sus proveedores y contratistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) La publicidad que la empresa utiliza es respetuosa de la competencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evalúe las siguientes afirmaciones sólo si es directivo					
5) Cumple oportunamente con los compromisos contractuales adquiridos con sus proveedores y contratistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Si subcontrata empleados, se asegura que con estas personas se cumpla la legislación laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Mantiene una comunicación veraz con la competencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Desarrolla estrategias comerciales enmarcadas en la sana competencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Fija pautas de responsabilidad social para sus proveedores y distribuidores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. Medio ambiente

	NO EXISTE	EXISTE LA PRÁCTICA	ESTÁ DOCUMENTADA O DIFUNDIDA	ESTÁ IMPLEMENTADA	ES MEDIDA PARA SU MEJORA CONTINUA
	1	2	3	4	5
Esta empresa:					
1) Controla la contaminación causada por equipos, maquinaria y vehículos propios o de terceros a su servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Desarrolla un programa de manejo de residuos y reciclaje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Hace periódicamente controles ambientales a sus actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Realiza acciones encaminadas a la reducción del consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Capacita a su personal regularmente sobre el tema medioambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Tiene comités o áreas responsables para la ejecución de las acciones ambientales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Comunica al público, a los empleados y a los usuarios su desempeño ambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evalúe las siguientes afirmaciones sólo si es directivo					
8) Participa en comités, consejos locales o regionales para discutir el aspecto ambiental junto al gobierno y la comunidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Desarrolla campañas de educación ambiental con la comunidad en general.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F. Comunidad

	NO EXISTE	EXISTE LA PRÁCTICA	ESTÁ DOCUMENTADA O DIFUNDIDA	ESTÁ IMPLEMENTADA	ES MEDIDA PARA SU MEJORA CONTINUA
	1	2	3	4	5
Esta empresa:					
1) Asume la responsabilidad por daños o impactos negativos ocasionados en la comunidad por la actividad que realiza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Involucra a la comunidad para identificar sus problemas y su aporte en la solución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Colabora con organizaciones comunitarias en la solución de problemas sociales prioritarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Promueve el trabajo voluntario de sus empleados con la comunidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evalúe las siguientes afirmaciones sólo si es directivo					
5) Evalúa el impacto que genera su actividad en la comunidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Evalúa el impacto social de los proyectos y de las acciones sociales que apoya.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Cumple con el pago de impuestos y demás obligaciones legales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Prohíbe la utilización de un intermediario para facilitar la adjudicación de una licitación o un contrato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Promueve y apoya procesos de participación ciudadana y control social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	respecto a las acciones de las entidades públicas.				
	10) Ofrece apoyo técnico a las instituciones públicas para mejorar su gestión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bibliografía

Algunas organizaciones que promueve la RSE

Nacionales

Grupo Rethos: <http://espanol.geocities.com/ecoteo1/>
Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial: www.ccre.org.co
ICONTEC, Comité 180. www.icontec.org.co
Programa Comprometerse: www.comprometerse.org.co

Internacionales

Pacto Mundial: www.pactomundial.org
Empresa: www.empresa.org
ISO: www.iso.org/sr
ETHOS: www.ethos.org.br
Acción Empresarial: www.accionrse.cl
IARSE: www.iarse.org
DERES: www.deres.org.uy
BSR: www.brs.org
Accountability: www.AccountAbility.org.uk
Small Business Journey: www.smallbusinessjourney.com

CASALS & ASSOCIATES. *Modelo de gestión ética para entidades del Estado*. USAID. Bogotá: Casals & Associates. 2006.

CONFECÁMARAS, MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TRANSPORTE. *Código marco de buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas*. Bogotá: Confecámaras. 2003.

DE SEBASTIÁN, Luis. *Análisis de involucrados (Stakeholder análisis)*. 2001. p. 72. Disponible en: <http://indes.iadb.org/pub/I-14UE.pdf>

FERNÁNDEZ GAGO, Roberto. *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Thomson Editores. 2005.

KPMG-EMPRESA. *Curso de consultores en RSE*. Vancouver: Empresa. 2005.

----- . *Manual de contenidos de RSE*. Vancouver. Empresa. 2005.

KRICK, Thomas; FORSTATER, Maya; MONAGHAN, Philip; SILLANPAA, María. *De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholder, manual para la práctica de relaciones con los grupos de interés*. UNEP, AccountAbility. Enero de 2006. Disponible en: <http://www.telefonica.es/responsabilidadcorporativa/pdfs/manualpracticarelaciones.pdf>

MARTÍNEZ, Alejandro. *Caja de herramientas RSE. Hacia la identificación de mejores prácticas*. Bogotá: Asociación Colombiana del Petróleo. 2006.

OCDE. *El medio ambiente y las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Herramientas y enfoques empresariales*. París. Editions de l'OCDE. 2006.

RED INTERAMERICANA de RSE. *Situación de la RSE en Latinoamérica: hacia un desarrollo sustentable*. Valparaíso: Vincular. 2005.

ROLANDO DE SERRA, Alicia y ULLA, Luís. *Responsabilidad social empresaria para pequeñas y medianas empresas: paso a paso para Pymes*. Córdoba: IARSE, ETHOS, SEBRAE. 2005.

ROSER HERNÁNDEZ, Isabel. *Guía de RSE para Pymes*. Madrid: Observatorio de RSC. 2005. Disponible en: www.observatoriorsc.org

VAUNGHAN, Brandy. Editor. *Guía para comunicar políticas de responsabilidad social corporativa en las Pymes*. Ámsterdam: GRI. 2004.

VERGARA, Algemiro. *Análisis crítico del discurso*. Bogotá: Papers Yfantais, Pontificia Universidad Javeriana. 2005.

WODAK, Ruth y MEYER, Michael (comp.). *Métodos de análisis crítico del discurso*. Barcelona: Gedisa. 2003.