

3ra Edición



**Compromete**RSE

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

# Responsabilidad Social Empresarial

## Manual de Implementación

Cooperantes



Un proyecto de







# CONFECAMARAS

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN**  
Reservados todos los derechos  
© BID-CONFECÁMARAS

Editor: Ramón Alberto Morales Crane

1.ª edición: Abril de 2007  
ISBN: 958-683-977-X  
2.ª edición: Agosto de 2008  
Número de Ejemplares: 500  
3.ª edición: Octubre de 2010  
Número de Ejemplares: 1000  
ISBN: 978-958-97983-2-4

Armada electrónica, diseño e impresión:  
Hipertexto Ltda. ([www.hipertexto.com.co](http://www.hipertexto.com.co))

**CONFECÁMARAS**

TEL: (57-1) 3814100 FAX: (57-1) 3467026  
e-mail: [comprometerse@confecamaras.org.co](mailto:comprometerse@confecamaras.org.co)  
Página WEB: [www.comprometerse.org.co](http://www.comprometerse.org.co)  
Carrera 13 No. 27-47 Of. 502  
Bogotá – Colombia

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

**BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

Carlos Novoa Molina  
Especialista Sectorial

**CONFECÁMARAS**

Julio César Silva Bustos  
Presidente (E)

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

Oneida Flórez Peña  
Coordinadora Administrativa del programa  
“Incorporación de prácticas de RSE en PyMES Colombianas”

**Agradecimiento**

Esta segunda revisión ha sido un aporte de la Cámara de Comercio de Bogotá, al fortalecimiento del Modelo ComprometerSE y al posicionamiento de las Cámaras de Comercio de Colombia en el tema de la Responsabilidad Social en las Pymes.



# Responsabilidad Social Empresarial

## Manual de Implementación

Cooperantes



Un proyecto de







## Tabla de contenido

Mensaje de Confecámaras.....	9	Soporte .....	54
Introducción .....	11	Propósito .....	54
Metodología del modelo .....	12	Metodología .....	55
Fases del Modelo ComprometeRSE.....	14	Paso 1. Identificación y clasificación de los grupos de interés.....	55
Planeación .....	16	Recomendaciones: .....	55
Implementación .....	17	Dimensión Económica.....	56
Verificación .....	18	Dimensión Social.....	56
Aseguramiento.....	19	Dimensión Ambiental.....	57
<b>FASE I - Línea de base .....</b>	<b>23</b>	Paso 2. Priorización de los grupos de interés .....	57
Preliminares.....	23	Recomendaciones .....	58
Salida .....	25	Instrumento 1 .....	58
Marco regulatorio.....	26	Paso 3. Captura de expectativas .....	59
Metodología.....	26	Recomendaciones .....	59
Indicadores de cumplimiento de la ley .....	27	Grado de inclusión de los temas tratados .....	60
Instrumento de evaluación del marco legal .....	27	Paso 4. Establecimiento de estrategias de relacionamiento.....	61
Reporte de acciones de mejoramiento, requisitos legales.....	38	Paso 5. Ejecución de las estrategias de relacionamiento.....	62
Caracterización de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial .....	39	Paso 6. Informar a los grupos de interés .....	62
Introducción.....	39	Paso 7. Revisión.....	63
Soporte .....	39	Paso 8. Ajustes .....	63
Propósito .....	40	Gestión del Riesgo .....	63
Metodología.....	40	Introducción .....	63
Paso 1: Autoevaluación de prácticas de RSE en la gestión empresarial .....	40	Fases del Modelo ComprometeRSE.....	64
Paso 2. Caracterizar prácticas desde la percepción de los colaboradores de la empresa.....	48	Soporte .....	64
Paso 3. Clasificación de las acciones a desarrollar .....	48	Propósito .....	64
Capacitación.....	48	Beneficios de la gestión de riesgos.....	65
Introducción.....	48	Metodología .....	65
Fases del Modelo ComprometeRSE.....	49	Paso 1. Identificación de riesgos.....	65
Propósito .....	49	Paso 2. Calificación del riesgo .....	66
Beneficios de la capacitación.....	49	Paso 3. Matriz de riesgo .....	68
Metodología .....	50	Paso 4. Manejo del Riesgo.....	69
Primer momento .....	50	Resultados de la fase.....	70
Segundo momento .....	50	<b>FASE II. Planeación .....</b>	<b>75</b>
Tercer momento .....	50	Principios para la gestión .....	75
Recomendaciones .....	50	Requerimientos.....	77
Gestión de Grupos de Interés .....	52	Indicador .....	77
Introducción .....	52	Metodología.....	77
		Taller principios de responsabilidad	

social de la empresa .....	77
Instructivo .....	77
Trabajo individual.....	77
Trabajo en grupo .....	77
Reglas para el diálogo.....	77
Votación sobre los principios de RSE .....	77
Política y objetivos .....	80
Misión y visión .....	80
Una comprensión inicial de la empresa.....	80
Planteamiento de la política integral de la organización.....	82
Metodología.....	82
Requerimientos.....	83
Definición de objetivos .....	83
Despliegue estratégico al nivel y funciones pertinentes .....	83
Indicador .....	83
Cuadro de Mando .....	83
Metodología.....	84
Planeación de RSE.....	84
Indicadores .....	84
Introducción .....	84
Fases del Modelo ComprometeRSE .....	85
Soporte .....	86
Propósito .....	86
Metodología .....	87
Instrumento 1. ....	87
Instrumento 2. ....	88
Paso 1. ....	88
Paso 2. ....	89
Recomendación: .....	90
Medición de Costos en la gestión de la RSE .....	90
Introducción .....	90
Fases del Modelo ComprometeRSE.....	91
Soporte .....	91
Propósito.....	91
Metodología .....	91
Paso 1: .....	92
Paso 2: .....	92

### **FASE III - Implementación ..... 97**

Introducción.....	97
Fases del modelo ComprometeRSE.....	97
Soporte .....	98
Plantillas de sistematización de prácticas de RSE.....	98
Propósito .....	98
Metodología .....	98
Paso 1. ....	98
Instrumento 1.....	99
Paso 2. ....	100

### **FASE IV. Verificación ..... 105**

Informes y reportes .....	105
La documentación de los indicadores de RSE .....	105
Revisión de la implementación del plan de RSE.....	105
Revisión por la gerencia.....	106
Comunicación de la Responsabilidad Social Interna y Externa .....	106
Introducción.....	106
Fases del Modelo ComprometeRSE.....	107
Soporte .....	107
Propósito .....	107
Paso 1: Inventario de Comunicación .....	107
Paso 2: Plan de comunicación .....	108

### **FASE V. Aseguramiento ..... 115**

Planes de ajuste .....	115
Desarrollo e implementación del plan de mejoramiento.....	115
Perspectiva general .....	115
Procedimiento.....	115
Bibliografía.....	119
Recursos impresos .....	121
Recursos electrónicos .....	121
Documentos en internet .....	122







## Mensaje de Confecámaras

El motor de nuestra economía son las Pymes. Por ello, la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras, y las Cámaras de Comercio de Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena y Medellín; con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo - Fomín, le apuestan a la incorporación de prácticas socialmente responsables, como eje central para alcanzar la competitividad.

Gracias a este esfuerzo, un creciente número de empresarios colombianos le ha apostado a la implementación de prácticas de 'responsabilidad social' en seis áreas de trabajo como son el gobierno corporativo, la organización interna, el medio ambiente, la comunidad, las relaciones con proveedores, y el suministro de bienes y servicios; a partir de la metodología desarrollada por el Programa ComprometeRSE.

A través del Programa ComprometeRSE, el Sistema Nacional de Cámaras de Comercio ha desarrollado una herramienta de ayuda al empresario Pyme para las iniciativas en Responsabilidad Social, potenciando el aprendizaje organizacional, la capacidad para ofrecer productos y servicios innovadores y facilitando el acceso a nuevos mercados, en especial como proveedores de grandes empresas enfocadas al manejo con criterio de responsabilidad social.

Por medio del manual desarrollado para el efecto, de manera sencilla, el empresario encuentra la forma de aplicar la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) en su organización, lo cual puede complementar con otros documentos entregados por el Programa que agregan valor a las diferentes actividades que implica la RSE.

Es momento de mirar a nuestro alrededor, de ver los diferentes grupos de interés de la empresa desde otra perspectiva, y comenzar un proceso de construcción colectiva, donde cada uno debe dar su aporte en medida de sus posibilidades.

**Julio César Silva Bustos**  
Presidente (E) Confecámaras





## Introducción

El contexto actual exige a las organizaciones enfocar sus acciones en el desarrollo sostenible, un reto que implica generar procesos que permitan identificar, controlar y optimizar sus impactos económicos, sociales y ambientales, tanto en las actividades como en los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Con el fin de cumplir estos objetivos algunas empresas han desarrollado modelos de gestión en Responsabilidad Social Empresarial. Un modelo de gestión hace referencia a la forma en la cual una empresa visualiza su futuro; es una guía para que la toma de decisiones se soporte en una correcta planeación, implementación y exista un proceso continuo de evaluación de nuevas oportunidades de mejora.

Los modelos de gestión en RSE buscan maximizar el desempeño empresarial y generar estrategias integrales que permitan potencializar la contribución de las organizaciones a la sociedad en general. Con el fin de apoyar a las organizaciones en este proceso, se ha desarrollado el Modelo ComprometeRSE, un sistema estructurado que busca planear, ejecutar, reportar y optimizar las diferentes actividades que realiza una empresa en los diferentes procesos en Responsabilidad Social que componen su cadena de valor.

El Modelo ComprometeRSE, por medio de la aplicación de ocho herramientas específicas en Responsabilidad Social, busca orientar a las empresas en la implementación de procesos<sup>1</sup> que, a lo largo de cinco fases, se conviertan en un sistema integrado de mejora continua, que responda a las expectativas ambientales, sociales y económicas del contexto.

Es una guía práctica dirigida a los empresarios colombianos, desarrollada con un lenguaje claro y sencillo que les permite la comprensión de todos los temas asociados a la responsabilidad social. El Modelo cuenta con una caja de herramientas, las cuales han sido desarrolladas con una metodología que explica paso a paso las fases de implementación del Modelo, con instrumentos en formato de Excel<sup>®</sup> que permiten gestionar de manera efectiva la RSE.

Para la elaboración de las herramientas, así como para los ajustes del Modelo, se realizó una revisión exhaustiva de fuentes bibliográficas de organizaciones nacionales e in-

ternacionales, con el fin de evaluar y seleccionar las experiencias y metodologías que mejor se adapten a la realidad de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas colombianas.

Algunos de los documentos revisados fueron<sup>2</sup>:

- Pacto Global, iniciativa promovida por la Organización de Naciones Unidas (ONU).
- Serie de normas AA 1000, diseñada por el Institute of Social and Ethical Accountability (Accountability).
- "Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial", diseñados por el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil (ETHOS).
- Norma de Empresa GSE21, establecida por el Foro para la Evaluación de la Gestión Ética. (Forética).
- Guía de Autoaplicación, Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial, elaborada por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresario (IARSE)
- Guía para la elaboración de reportes de sostenibilidad G3, diseñada por Global Reporting Initiative (GRI).
- Administración del riesgo - modelo estándar de control interno – MECI 1000:2005 y NTCGP 1000:2004, del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).
- Communicating Corporate Responsibility, Ogilvy Public Relations Worldwide (Ogilvy).
- Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas, del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)-Banco Interamericano de Desarrollo.
- El programa Primeros Pasos, de la Facultad de Administración de la Universidad Externado de Colombia.

El Modelo ComprometeRSE está sustentado en seis (6) grandes ámbitos:

- Prácticas de gobernanza de la empresa
- Prácticas laborales y de Derechos Humanos
- Prácticas con clientes y usuarios
- Prácticas con proveedores y contratistas
- Prácticas con comunidad y sociedad
- Prácticas ambientales

1. Actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados.

2. Para mayor información puede consultar el soporte de cada una de las herramientas.



## Metodología del Modelo

Es importante que el empresario defina sus objetivos en materia de sostenibilidad, identifique riesgos y oportunidades que se presentan en el desarrollo de la estrategia de responsabilidad empresarial. Asimismo, es fundamental que elija las personas que se encargarán de implementar el modelo y que estarán a cargo del proceso. Los diferentes niveles de la organización deberán conocer previamente los beneficios y ventajas de implementar modelos de gestión en responsabilidad social y la importancia del tema en el mundo empresarial.

El empresario deberá realizar una evaluación de prácticas en RSE, que le permita conocer el estado de la responsabilidad social y saber el nivel de desarrollo en el que se encuentran las prácticas al interior de la organización. También debe identificar a quienes impacta o se ven afectados por las actividades que realiza la empresa y los riesgos a los que se enfrenta en aspectos relativos a la responsabilidad social.

De la correcta identificación y clasificación de los grupos de interés, dependerá el establecimiento de los canales y mensajes adecuados que, sin lugar a dudas, le permitirá al empresario mantener una comunicación constante y permanente con quienes interactúa diariamente.

Debe tenerse en cuenta que el adecuado relacionamiento con los grupos de interés le permite a la organización mejorar continuamente y retroalimentar las acciones que ha desarrollado, generando mayor efectividad y eficiencia en el Modelo. En el proceso el empresario debe cuantificar el valor de las acciones llevadas a cabo, así como obtener la información necesaria para la construcción de los indicadores que le permitan medir el desempeño de la empresa en la dimensión económica, social y ambiental.

En el desarrollo de este proceso es importante que la organización sistematice el aprendizaje de las diferentes fases, para generar una verdadera gestión del conocimiento que le permita afianzar las fortalezas y minimizar los riesgos.

El Modelo cuenta con las siguientes herramientas, cada una con un propósito específico:

**Evaluación de prácticas en RSE:** Medir el grado de avance de algunas prácticas de RSE que la sociedad, el mercado, los grupos de interés y la agenda mundial están demandando a las

empresas. Es necesario evidenciar cuáles están siendo implementadas, cuáles se conocen y cuáles son importantes para impulsar. Este procedimiento le permite organizar y visualizar prácticas propuestas en el Modelo ComprometerSE en una sola ruta de acción para orientar su desarrollo, fortalecimiento o revisión.

**Variabes:** Este instrumento busca identificar y cuantificar las variables que están relacionadas con el desarrollo de la RSE en la organización. Es un cuadro que recoge y relaciona números financieros y no financieros que posteriormente facilitan el establecimiento de indicadores y alinearlos al GRI<sup>3</sup>.

**Capacitación:** Desarrollar habilidades para liderar el tema al interior de la empresa, facilitar el uso de las herramientas presentadas en el manual, profundizar sus conocimientos en las áreas de responsabilidad social y formar competencias para acoplarlas en la estrategia corporativa de la empresa.

**Gestión de Grupos de Interés:** Generar estrategias de relacionamiento de acuerdo con las características de cada uno y con el nivel de influencia que estos representen para la empresa.

**Principios corporativos:** Este instrumento permite consensuar los valores de la organización para establecer los fundamentos de los códigos de conducta de las organizaciones.

**Gestión de riesgos:** Sistematizar la gestión de riesgos y sus probabilidades de ocurrencia e impacto, con el objetivo de contribuir al establecimiento de acciones y responsables que contribuyan a la mitigación de estos eventos de riesgo. Permitir a la empresa obtener un panorama general de su vulnerabilidad en responsabilidad social y proporcionar un instrumento que le permita a la organización tomar decisiones para alcanzar sus objetivos estratégicos.

**Comunicaciones externas e internas:** Identificar puntos de contacto, canales adecuados y oportunidades comunicativas, tanto internas como externas, así como definir la estrategia comunicativa de la empresa para difundir la gestión, avances y resultados de la Responsabilidad Social.

**Indicadores en RSE:** Conocer el avance de la empresa en aspectos relativos a la responsabilidad social, a partir del correcto diligenciamiento de los indicadores propuestos, con el fin de elaborar el informe anual de la organización.

3. GRI: GLOBAL REPORTING INITIATIVE, con sede en Holanda, para mayor información, [Documento WWW]. URL <http://www.globalreporting.org/Home>.

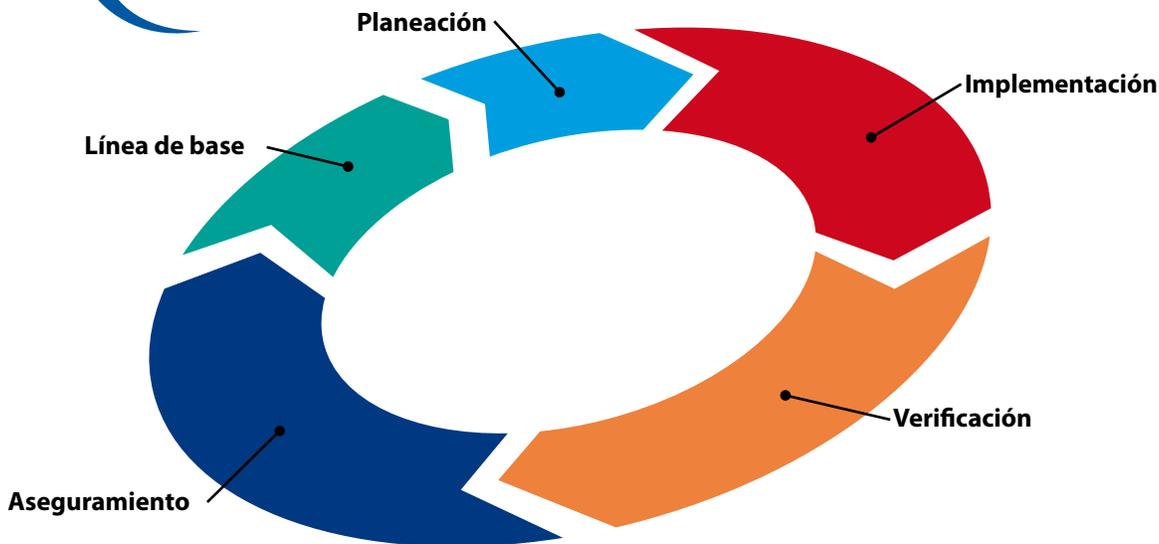


**Medición de los costos:** Medir, cuantificar el costo- beneficio e impacto de las acciones que se desarrollan al gestionar la responsabilidad social dentro de una empresa.

**Plantillas de sistematización:** Capturar, sistematizar, analizar y recopilar los planes, acciones y estrategias implementadas por la empresa en RSE, con el fin de generar procesos de aprendizajes y contar con información centralizada.

Instrumento	Codificación	Tabla Excel
<b>Capacitación</b>	CAPG-RSE V.1 CAPL-RSE V.1	Capacitación general Capacitación líderes
<b>Evaluación de prácticas</b>	EPRSE-RSE V.1 EPRSETE-RSE V.1 EPRSEIP-RSE V.1	Instrumento de evaluación Tabla autoevaluación Instrumento de percepción
<b>Comunicación</b>	COMI-RSE V.1 COME-RSE V.1	Inventario Estrategia de comunicación
<b>Indicadores</b>	INDBD-RSE V.1 INDBE-RSE V.1 INDD-RSE V.1 INDE-RSE V.1	Binario desempeño Binario estrategia Desempeño Estrategia
<b>Política y objetivos</b>	POBJP-RSE V.1 POBJC-RSE V.1	Principios de RSE Cuadro integral de mando
<b>Medición de costos</b>	MCA-RSE V.1 MCCB-RSE V.1	Acciones Costo - Beneficio
<b>Gestión Grupos de Interés</b>	GGII-RSE V.1 GGIC-RSE V.1 GGIT-RSE V.1 GGIM-RSE V.1 GGIS-RSE V.1 GGIE-RSE V.1 GGIEE-RSE V.1	Identificación Calificación Triada Matriz de materialidad Sistematización de resultados Estrategias de relacionamiento Ejecución de las estrategias
<b>Gestión de Riesgos</b>	GRI-RSE V.1 GRC-RSE V.1 GRMR-RSE V.1 GRMRC-RSE V.1 GRMRI-RSE V.1	Identificación de riesgos Calificación del riesgo Matriz de riesgo Matriz de riesgo Clasificación Manejo del riesgo
<b>Plantilla de sistematización</b>	PSBL-RSE V.1 PSP-RSE V.1 PSE-RSE V.1 PSR-RSE V.1 PSMC-RSE V.1 PSLA-RSE V.1	Línea base Planeación Implementación Verificación Aseguramiento Aprendizaje

## Fases del Modelo ComprometeRSE



### Línea de base

Esta fase es el punto de partida del Modelo, establece los cimientos en Responsabilidad Social de la empresa y el compromiso de la misma en el desarrollo e implementación de las estrategias. La línea de base le facilita al empresario conocer el diagnóstico de la RSE de la organización, lo cual permite planear correctamente las estrategias que posteriormente serán ejecutadas.

A su vez en esta etapa el empresario puede revisar el estado actual de la responsabilidad social al interior de la organización, tener conocimiento de las oportunidades y riesgos a los que se puede ver enfrentado. Durante la línea base se identifican los factores y las condiciones que hacen posible implementar con éxito el Modelo de Responsabilidad Social en la empresa. Algunos de estos factores son:

- La comprensión explícita de la responsabilidad social por parte del empresario y de los distintos niveles de la organización.
- Revisión de la información económica, social y medioambiental de la empresa.
- Los niveles deseables de cumplimiento de los requisitos legales.
- Evaluación y análisis del estado de las prácticas en RSE.
- La identificación de los grupos de interés.

El objetivo de esta fase es recopilar la información relevante para la elaboración del análisis interno y externo de la responsabilidad social, haciendo énfasis en las oportunidades y fortalezas, que determinarán los factores críticos de éxito. Lo anterior, sin lugar a dudas, determinará el enfoque que adoptará la organización en las fases posteriores.

También se busca dar a conocer los beneficios de la Responsabilidad Social dentro de la organización, sensibilizarla sobre la importancia de implementarla y las ventajas que ésta presenta en el contexto actual. En este proceso el empresario conocerá el estado de los ámbitos de la RSE en la empresa, los cuales serán el punto de partida en la formulación de estrategias.

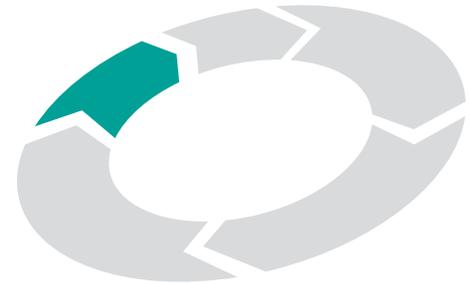
Al ser la base del modelo, en esta fase se deben identificar y clasificar los grupos de interés de la empresa con el fin de enfocar las acciones en la planeación e identificar los canales adecuados para comunicarse con estos durante el desarrollo del modelo.

Es importante que el empresario analice detalladamente la información recolectada en la fase y valide los conceptos que guiarán el proceso de implementación.



Desarrollo de las herramientas en la línea de base:

<b>Verificación de mínimos legales</b>	Verificación que la empresa cumple con la legislación nacional e internacional en materia económica, social y medioambiental.
<b>Evaluación de prácticas RSE</b>	Conocimiento del estado de los ámbitos de la RSE en la empresa.
<b>Capacitación</b>	Sensibilización a la organización sobre la importancia de la RSE y sobre las ventajas y beneficios del Modelo.
<b>Gestión de Grupos de interés</b>	Identificación y clasificación de los Grupos de interés. Priorización de grupos de interés, captura de expectativas de los grupos de interés y establecimiento de estrategias de relacionamiento.
<b>Política y Objetivos</b>	
<b>Gestión de riesgos</b>	Identificación de los riesgos de acuerdo al ámbito; descripción de los mismos, con las causas y efectos que puedan tener.
<b>Comunicaciones externas e internas</b>	Caracterización de las herramientas de comunicación actuales (tipo, periodicidad, cobertura) e identificación de canales, audiencias, barreras o dificultades y la intención o propósito para gestionar y comunicar la RSE.
<b>Indicadores en RSE</b>	Revisar si la empresa cuenta con la información para diligenciar los indicadores.
<b>Medición de los costos</b>	
<b>Plantillas de sistematización</b>	Sistematización del tiempo, recursos, acciones desarrolladas y principales aprendizajes de la fase.



## Línea de base

## Planeación

La planeación es un paso necesario dentro del modelo en la medida que constituye la estructura de la actuación de la empresa. Es la base para la correcta ejecución de actividades relacionadas con la Responsabilidad Social porque permite establecer objetivos y estrategias que responden a las necesidades, identificadas en la línea base, tanto de la organización como de su entorno.

Esta fase permite establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los lineamientos en RSE y las políticas de la organización, así como "jerarquizar sus áreas de intervención en función de sus líneas estratégicas, de su impacto y de sus capacidades técnicas y económicas para llevarlas a cabo"<sup>4</sup>.

<b>Verificación de mínimos legales</b>	
<b>Evaluación de prácticas RSE</b>	Establecimiento de los niveles en los que se encuentran cada una de las prácticas en RSE (A, B, C, D, E).
<b>Capacitación</b>	Capacitación sobre la importancia, instrumentos utilizados y descripción de la fase de planeación.
<b>Gestión de Grupos de interés</b>	
<b>Política y Objetivos</b>	Declaración de intenciones de la organización (Compromisos hacia los grupos de interés) y establecimiento de los objetivos con sus indicadores y metas. Esta política debe estar alineada hacia los principios Misión y Visión de la organización.
<b>Gestión de riesgos</b>	Calificación del riesgo de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia e impacto y generación de la matriz de riesgo.
<b>Comunicaciones externas e internas</b>	Diseño de la estrategia de comunicaciones (definición del mensaje, objetivos, canales internos y externos, periodicidad, mecanismos de retroalimentación) y de los instrumentos de seguimiento y control a las actividades.
<b>Indicadores en RSE</b>	Elección de la persona o las personas que se encargarán de recolectar la información y de diligenciar los indicadores y establecimiento de la visión y estrategia de la organización
<b>Medición de los costos</b>	Establecimiento de beneficios y valor presupuestado para las acciones RSE.
<b>Plantillas de sistematización</b>	Sistematización del tiempo, recursos, acciones desarrolladas y principales aprendizajes de la fase.

cas y económicas para llevarlas a cabo"<sup>4</sup>.

La planeación incluye, entre otros, el plan de comunicaciones, tanto interno como externo; el plan de acción, estratégico y operacional, y la priorización y diálogo con sus grupos de interés.

Recuerde que usted debe planificar qué y cómo va a realizar cada una de las actividades propuestas en las ocho herramientas. Tenga en cuenta que de la claridad de la planeación depende el éxito de la implementación del modelo.

Desarrollo de las herramientas en la fase de planeación:



# Planeación

4. Modelo de gestión RSE. (Visitado 2010, Julio 13). [Documento PDF]. URL. Disponible en: <http://www.rsc-chile.cl/documentos/Modelo%20De%20Gestion%20RSE.pdf>



## Implementación

La importancia de esta fase radica en que hace posible materializar los objetivos de la empresa en materia de RSE. Este momento es decisivo en la medida que determina la eficacia de cada una de las actividades diseñadas en la planeación.

La implementación busca ejecutar o llevar a la práctica cada una de las estrategias planeadas e integrar las prácticas en Responsabilidad Social en la empresa. Esta fase pretende hacer operativa la responsabilidad social al interior de la organización, tanto en las actividades como en la toma de decisiones.

Durante la fase se deben ejecutar las estrategias de relacionamiento provenientes de la planeación, así como las acciones resultado de la calificación del riesgo y la estrategia de comunicación. Tenga en cuenta que de la rigurosidad de la implementación depende el buen desarrollo del modelo.

Desarrollo de las herramientas en la fase de implementación:

<b>Verificación de mínimos legales</b>	
<b>Evaluación de prácticas RSE</b>	Ejecución y seguimiento de las prácticas según el nivel en el que se encuentre ( a considerar, planeadas y en ejecución).
<b>Capacitación</b>	Capacitación sobre la importancia, instrumentos utilizados y descripción de la fase de implementación.
<b>Gestión de Grupos de interés</b>	Ejecución de las estrategias de relacionamiento.
<b>Política y Objetivos</b>	Implementación de la política integral de la empresa en Responsabilidad Social.
<b>Gestión de riesgos</b>	Desarrollar e implementar las acciones estipuladas en el cuadro de administración del riesgo.
<b>Comunicaciones externas e internas</b>	Implementación de la estrategia de comunicaciones.
<b>Indicadores en RSE</b>	Construcción de indicadores en RSE.
<b>Medición de los costos</b>	Implementación de las acciones que fueron planeadas para valorar su costo.
<b>Plantillas de sistematización</b>	Sistematización del tiempo, recursos, acciones desarrolladas y principales aprendizajes de la fase.



# Implementación

## Verificación

La verificación hace parte del modelo porque permite que las acciones RSE, además de ser medidas, sean comunicadas. Hace visible ante los stakeholders los esfuerzos que realiza la empresa en materia de sostenibilidad, siendo además un instrumento, impulsa la competitividad de la empresa e incide en la divulgación de la información y de contacto permanente con quienes la organización interactúa.

Esta fase busca realizar el seguimiento y la medición de los procesos, políticas, objetivos y requisitos del modelo, así como informar el desarrollo, cumplimiento de metas e indicadores de cada herramienta.

La verificación tiene como objetivo comunicar el alcance de la implementación en la empresa, se espera informar el avance de la implementación de las prácticas en Responsabilidad Social Empresarial, así como la gestión con los grupos de interés y demás resultados presentados en cada herramienta.

Tenga en cuenta que en la verificación toda la información que usted transmite debe ser veraz, clara y de fácil comprensión para sus grupos de interés. Es lenguaje utilizado debe ser sencillo y adaptado al sector al que pertenezca su organización.

Desarrollo de las herramientas en la fase de verificación:

<b>Verificación de mínimos legales</b>	Dar a conocer y divulgar el compromiso que tiene la empresa en el cumplimiento de la ley.
<b>Evaluación de prácticas RSE</b>	Informar sobre el avance en la ejecución de las prácticas.
<b>Capacitación</b>	Capacitación sobre la importancia, instrumentos utilizados y descripción de la fase de verificación.
<b>Gestión de Grupos de interés</b>	Contrastar los resultados con los grupos de interés y sobre la gestión de la empresa a los mismos.
<b>Política y Objetivos</b>	Verificación del logro de los objetivos y cumplimiento del plan de acción.
<b>Gestión de riesgos</b>	Informar sobre el avance en la mitigación de los riesgos expuestos en la matriz de riesgo.
<b>Comunicaciones externas e internas</b>	Divulgación de los resultados del proceso de acuerdo con el indicador y metas previstas.
<b>Indicadores en RSE</b>	Contrastar a los grupos de interés sobre los indicadores de desempeño diligenciados.
<b>Medición de los costos</b>	Informar sobre los valores ejecutados y el cumplimiento del presupuesto a los grupos de interés.
<b>Plantillas de sistematización</b>	Sistematización del tiempo, recursos, acciones desarrolladas y principales aprendizajes de la fase.



# Verificación



## Aseguramiento

El aseguramiento es un proceso clave dentro del desarrollo del modelo porque es el momento de cierre de un ciclo, que recoge aprendizajes y experiencias, convirtiéndose en un nuevo punto de partida que busca ser más eficiente que el anterior.

Esta fase busca tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño económico, social y medioambiental de los procesos en responsabilidad social, aprender de la experiencia, disminuir falencias encontradas y potenciar las fortalezas.

Durante el proceso se espera revisar las estrategias ejecutadas en cada una de las herramientas y realizar los ajustes necesarios, así como hacer seguimiento a las anteriores fases del modelo.

Tenga en cuenta que usted, gracias a la herramienta Plantillas de Sistematización del modelo (Ver Caja de herramientas), cuenta con un formato que recopiló resultados y aprendizajes de cada una de las fases.

Desarrollo de las herramientas en la fase de aseguramiento:

<b>Verificación de mínimos legales</b>	Revisar continuamente el cumplimiento de la legislación por parte de la empresa.
<b>Evaluación de prácticas RSE</b>	Diligenciar de nuevo el instrumento.
<b>Capacitación</b>	Capacitación sobre la importancia, instrumentos utilizados y descripción de la fase de aseguramiento.
<b>Gestión de Grupos de Interés</b>	Revisar las estrategias ejecutadas y realizar los ajustes necesarios para mejora de la gestión de los grupos de interés.
<b>Política y Objetivos</b>	Ajuste y verificación de la política y los objetivos que permitan una verdadera gestión de la empresa en RSE.
<b>Gestión de riesgos</b>	Establecer acciones para la validación de los riesgos existentes y sus controles definidos, así como la identificación de nuevos riesgos potenciales.
<b>Comunicaciones externas e internas</b>	Revisión y verificación de la estrategia para realizar los respectivos ajustes.
<b>Indicadores en RSE</b>	Revisión y ajustes a los indicadores.
<b>Medición de los costos</b>	Valoración de los costos y beneficios identificados.
<b>Plantillas de sistematización</b>	Sistematización del tiempo, recursos, acciones desarrolladas y principales aprendizajes de la fase.



# Aseguramiento





**FASE 1**  
**Línea de base**



## FASE I - 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.
- 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, para determinar los factores críticos de éxito.

Esto fijará 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 esta es la mejor oportu-

unidad que tiene una empresa para hacer visibles sus riesgos y conocer oportunidades que no ha percibido por métodos de planeación estratégica tradicionales.

### Preliminares

Para lograr tener una línea de base apropiada es necesario medir variables al interior de la organización. La cantidad y nivel de complejidad requeridos diferirán de empresa a empresa. En muchos casos la empresa ni siquiera se habrá planteado la pregunta, por lo 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 medidores que nos ayudarán a dimensionar 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		2008	2009	2010
Nivel de facturación	\$			
Utilidades	\$			
Misión	S/N			
Visión	S/N			
Valores	S/N			
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			
ECOSSELLOS	S/N			

<b>EMPLEADOS</b>				
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	#			
<b>INNOVACIÓN</b>				
Valor exportaciones	\$			
Valor importaciones	\$			
Gasto en I+D+i	\$			
Número de patentes	#			
<b>MEDIO AMBIENTE</b>				
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	\$			
<b>COMUNIDAD</b>				
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				
<b>CLIENTES Y PROVEEDORES</b>				
Número de clientes que suman el 80% de las ventas	#			
Número de proveedores que suman el 80% de las compras	#			
Número de auditorías practicadas a proveedores	#			
Número de auditorías practicadas por clientes	#			

## Salida

### Medidores de base:

Indicador	Método de cálculo sugerido	2008	2009	2010
<b>Productividad laboral</b>	Facturación/ # de trabajadores			
Eficiencia laboral	Utilidades/# de trabajadores			
% inversión en innovación	gasto en I+D+i/Facturación			
Rentabilidad	Utilidad/facturación			
Organización interna				
Horas de formación por trabajador	Horas de formación/# de trabajadores			
Distribución por género	# de mujeres/#total de empleados			
Calidad de los contratos	# de contratos con temporales/# de contratos totales			
Contratos de inclusión laboral	(# de personas discapacitadas+# de madres cabeza de familia +número de personas reinsertadas)/# total empleados			
Estabilidad de la nómina	# de despidos+# de bajas/# empleados			
Ausentismo laboral	Horas de ausentismo/horas trabajadas			
Ambientales				

Consumo agua	Consumo agua/facturación			
Consumo energía eléctrica	Consumo energía/facturación			
Porcentaje de reciclaje	Kilos reciclados/Kilos de residuos			
Porcentaje de residuos	Kilos de residuos/kilos de Materias primas			
Porcentaje de combustibles fósiles	Combustibles sólidos/facturación			

Para una discusión más amplia ver el modelo Xertatu ADI, el cual puede ser consultado en [www.xertatu.net](http://www.xertatu.net)

Estos indicadores son una pequeña guía, y se pueden definir a un grupo más amplio. Consideramos sin embargo que en la medida 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, siendo contrastados y analizados, para determinar los impactos sobre la competitividad de la empresa.**

## Marco regulatorio

El marco regulatorio 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 del ámbito de la responsabilidad social.

Esto significa que la responsabilidad social 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 NO APLICA. El procedimiento es llenar cada apartado y comentar las respuestas. Esta labor no puede realizarse llenando, por cumplir, la lista de chequeo ver página 28 (Lista de verificación de mínimos legales). Como el proceso apunta a tener

**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 ley. Al contrario, el requisito para poder comenzar es que la empresa tenga un grado aceptable de cumplimiento de la ley.**

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

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, la empresa deberá elaborar un plan de acción tendiente a cerrar la brecha legal como propone el cuadro de aspectos no cumplidos de la pág 38.

### **Indicadores de cumplimiento de la ley<sup>5</sup>**

#### **A. En lo económico**

- De operación y funcionamiento

Las organizaciones deben cumplir con todos los requisitos y 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.

- 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 lo 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 garantizan 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 Organización Internacional del Trabajo, 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.

5. Comité 180 de ICONTEC.

## Instrumento de evaluación del marco legal<sup>6</sup>

A continuación 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.

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

### Lista de verificación de Mínimos Legales

PREGUNTAS DE DIAGNÓSTICO 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 al ____ de _____ de 20___.				
I. MÁXIMO ÓRGANO SOCIAL	SÍ	NO	N/A	Verificación sobre:
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:				

6. Este instrumento ha tomado como base el documento "Mínimos legales y contables" de la Superintendencia de Sociedades. Para mayor información, [Documento WWW] URL <http://www.supersociedades.gov.co>. En 2008 se adicionaron los Mínimos Ambientales Laborales de la propiedad intelectual y relación con proveedores por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

II. ADMINISTRADORES				
<p>7. La compañía ha celebrado operaciones con las siguientes personas:</p> <p>El cónyuge del administrador o las personas con análoga relación de afectividad.</p> <p>Los ascendientes (padres), descendientes (hijos-nietos) y hermanos del administrador o del cónyuge del mismo.</p> <p>Los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y de los hermanos del administrador o del cónyuge del mismo.</p> <p>Los socios del administrador.</p> <p>Artículo 23, numeral 7° de la Ley 222 de 1995 (conflicto de interés por interpuesta persona)</p>				<p>Indagar con empleados, Administradores y Revisor Fiscal quiénes 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, etcétera.</p> <p>Cuentas corrientes con accionistas</p> <p>Deudores varios</p>
<p>8. ¿Los administradores participan en sociedades o actividades análogas al objeto social de la compañía? (art 23, núm. 7 Ley 222 de 1995).</p>				<p>Indagar con empleados, Administradores, Revisores Fiscales.</p> <p>Actas</p>
<p>9. ¿Los administradores han solicitado autorizaciones para celebrar actos que superen sus atribuciones? (ML 196 Código de Comercio y artículo 23 núm. 2 Ley 222 de 1995)</p>				<p>-Certificado de Existencia y Representación Legal.</p> <p>-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.</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 Código de Comercio)</p>				<p>- Actas</p> <p>-Indagar con administradores y Revisores Fiscales</p> <p>Ver nómina de directivos o confidencial.</p> <p>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</p> <p>- 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 1995)</p>				<p>-Consultar Certificado histórico de representantes legales y revisores fiscales</p> <p>-Actas</p> <p>- Correspondencia</p>
<p>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)</p>				<p>Indagar con administradores y RF</p>

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 etcétera). 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 de compañías 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:				

**MÍNIMOS CONTABLES**

La presente verificación ha sido adelantada con base en la información conocida al ___ de _____ del 20__					
No.	Tema	Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.			
		SÍ	NO	N/A	Verificación sobre
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% ó 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 el valor neto en libros de los bienes avaluados?				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)
6	¿La 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 del último ejercicio contable realizado por la compañía (actas, procedimientos participantes, fecha de realización, aviso a la DIAN, etcétera.)</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 Decreto 2649 de 1993?				<p>Solicite fotocopia de la declaración de renta a 31 de diciembre del último ejercicio contable realizado por la compañía.</p>
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)				<p>Estos registros se hacen afectando las cuentas del grupo 16, teniendo como contrapartida las cuentas del superávit de capital cuentas 3215 / 3220.</p>
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.				<p>Todos los hechos económicos deben estar debidamente soportados en la contabilidad.</p>
13	¿La sociedad tiene inscrito el revisor fiscal principal y suplente?				<p>Verifique en acta de asamblea si efectuaron los nombramientos y certificado de Cámara de Comercio actualizado, si están inscritos.</p>
14	Si la sociedad se encuentra incurso en alguna causal de disolución, ¿conoce formalmente de ello el máximo órgano social?				<p>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)</p> <p>Artículo 218, 457, 459 del Código de Comercio.</p>
15	Habiendo sido informado el máximo órgano social de alguna causal de disolución de la sociedad, ¿ha tomado las medidas conducentes para enervarla?				<p>Ver actas de Asamblea o Junta Socios</p>

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 al ___ de _____ del 20__.					
No.	Tema	Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.			
		SÍ	NO	N/A	Verificación sobre
1	¿La sociedad tiene vinculados a todos sus empleados al sistema de seguridad social?				Todos los empleados que estén vinculados con un contrato de trabajo deben estar afiliados al sistema 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 15 y 18 años obtengan una autorización del inspector del trabajo para poder trabajar. El trabajo de menores de 15 años está 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 extralegales entre otros?				Verificar con el área de recursos humanos cuáles son los beneficios extras que tiene la sociedad.
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: 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 AMBIENTALES**

La presente verificación ha sido adelantada con base en la información conocida al ___ de _____ del 20__.					
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 al ___ de _____ del 20__.					
No.	Tema	Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.			
		SÍ	NO	N/A	Verificación sobre
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	¿Respeto 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 know how?				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 al ___ de _____ del 20__.					
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 al ___ de _____ del 20__.					
No.	Tema	Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.			
		SÍ	NO	N/A	Verificación sobre
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:					

**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 puede ayudar 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 lo 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

## Caracterización de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial

### Introducción

Sistematizar, analizar y organizar la información debería ser el primer paso en un proceso de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial dentro de una organización, porque muestra el estado de las acciones desarrolladas y permite tomar decisiones acertadas.

La evaluación de prácticas éticas es una nueva herramienta con la que no contaba el Modelo ComprometeRSE, que ha sido diseñada para medir el grado de avance de las prácticas de RSE que están siendo desarrolladas por las empresas en

los diferentes ámbitos. Esta herramienta busca que el empresario conozca qué prácticas están siendo implementadas, cuáles se conocen y cuáles son importantes para que sean promovidas en la organización.

Este instrumento se integra al Modelo anterior para complementar la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial y guiar a las empresas en las prácticas que deben desarrollar, fortalecer o revisar en un primer momento, para conocer el estado actual en RSE de la organización.

### Fases del Modelo ComprometeRSE

FASE	LÍNEA BASE	PLANEACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	VERIFICACIÓN	ASEGURAMIENTO	EVALUACIÓN IMPACTO
Alcance	Diligenciar el instrumento que permita establecer el nivel de avance en el que se encuentra la empresa al interior de su gestión empresarial, en cada una de las prácticas en RSE.	-Con el instrumento diligenciado se establecen los niveles de avance de la empresa en RSE, (A,B,C,D,E) - Se obtienen las prácticas a considerar y las que se tienen en planeación.	- Ejecución y seguimiento de las prácticas obtenidas en los niveles según sean a considerar, planeadas y en ejecución.	- Informar sobre el avance en la ejecución de las prácticas.	- Establecer acciones para la inclusión y mejora de prácticas que se hayan ejecutado y revisión de las nuevas a ejecutar.	Diligenciar de nuevo el instrumento.
Instrumento	EPRSE -RSE V.1 Instrumento 1 Prácticas a evaluar en RSE. * Opcional: EPRSEIP- RSE V.1	EPRSETE -RSE V.1 Tabla auto evaluación	EPRSETE -RSE V.1 Tabla auto evaluación	EPRSETE -RSE V.1 Tabla auto evaluación	Acciones de Aseguramiento.	

### Soporte

Para construir esta herramienta se han tomado algunos documentos de referencia y las experiencias en consultoría, entre los que se encuentran:

- Indicadores Ethos de Responsabilidad Social.
- Manual de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial INCAE.
- Guía de autoaplicación, Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial IARSE .
- Indicadores Acción Empresarial de Responsabilidad Social.
- Análisis comparativo de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial.
- Guía de autoaplicación, Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial ETHOS & IARSE.
- Caso B&B Consultora S.A. Relevamiento de Indicadores de Responsabilidad Social.
- Taller de Indicadores de Responsabilidad Social, La otra Feria Prohumana.
- Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia.
- Experiencia en consultoría de varias empresas.

## Propósito

El desarrollo de esta estrategia tiene el propósito de medir el grado de avance de algunas prácticas de RSE que la sociedad, el mercado, los grupos de interés y la agenda mundial están demandando a las empresas. Es necesario evidenciar cuáles están siendo implementadas, cuáles se conocen y cuáles son importantes para impulsar. Este procedimiento permite organizar y visualizar prácticas propuestas en el Modelo ComprometeRSE en una sola ruta de acción para orientar su desarrollo, fortalecimiento o revisión.

Los ámbitos o materias fundamentales de la RSE así como las prácticas a evaluar han sido definidos por la ISO 26000, de acuerdo a varias reflexiones, debates y foros a nivel mundial. Estos integran además iniciativas globales como los Principios del Pacto Global y la Guía GRI 3 del Global Reporting Initiative, estándares de gestión como la AA 1000 y la SA 8000, propuestas regionales como el Libro Verde de la Unión Europea y el Programa Latinoamericano –PLARSE– entre muchas otras iniciativas.

Beneficios de la Evaluación de prácticas de RSE:

- Identificar el nivel de gestión de las acciones de RSE.
- Indagar percepciones de sus colaboradores frente a las prácticas de RSE.
- Definir las prácticas a implementar, potenciar o ajustar.
- Priorizar y seleccionar las iniciativas significativas de su RSE.

## Metodología

El desarrollo metodológico se basa en tres pasos articulados que permiten con el mismo número de instrumentos capturar, analizar y organizar la información que permite caracterizar el escenario vigente de la gestión de Responsabilidad Social.

Si usted quiere ampliar los resultados de identificación de prácticas en RSE puede aplicar el instrumento de percepción a directivos y empleados de la organización. Lo anterior

le ayudará a tener una visión más amplia de su empresa y a comparar los resultados obtenidos en los dos instrumentos, lo cual le permitirá generar estrategias y planes de acción.<sup>7</sup>

PASOS	DESCRIPCIÓN	INSTRUMENTO
Paso 1	Autoevaluación de prácticas de RSE en la gestión empresarial	AUTOEVALUACIÓN
Paso 2	Encuesta de percepción frente a las prácticas de RSE	PERCEPCIÓN
Paso 3	Clasificación de las acciones a desarrollar	RUTA DE ACCIÓN

### Paso 1: Autoevaluación de prácticas de RSE en la gestión empresarial

Este paso le permite visualizar en una tabla el nivel de avance en el que se encuentra al interior de su gestión empresarial cada una de las prácticas propuestas. El éxito de este paso y su herramienta radica en tres aspectos: Primero, la empresa reflexiona y comprende a cabalidad la práctica descrita. Segundo, la empresa elige una sola opción con total sinceridad y objetividad. Tercero, la empresa evalúa el presente de la práctica en la organización y no su futuro deseado.

Tenga en cuenta:

- Este instrumento se aplica una sola vez en la empresa.
- Es importante definir el tiempo de aplicación y las condiciones para su diligenciamiento.
- Es conveniente que participen los directivos o responsables de algunos procesos.
- Es un instrumento de conocimiento y no de percepción.
- El resultado permite hacer inferencias sobre las prácticas actuales de RSE.

Se cuenta con un instrumento de 60 prácticas de RSE definidas de acuerdo a estándares internacionales e iniciativas nacionales, que se organizan en seis materias fundamentales o ámbitos de RSE.

7. Para mayor información revise el instrumento de percepción de prácticas de RSE para empleados y directivos.

**PRÁCTICAS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA<sup>8</sup>**

1	La empresa cuenta con una misión y una visión socialmente responsables.
2	La empresa tiene un enfoque de sostenibilidad (desempeño social, económico y ambiental)
3	La empresa adopta unos principios o valores que orientan su gestión.
4	La empresa ha incorporado algún estándar nacional o internacional de responsabilidad social.
5	La empresa cuenta con una política de responsabilidad social empresarial.
6	La empresa cuenta con una persona o grupo que oriente la cultura, la estrategia y las prácticas de responsabilidad social.
7	La empresa cuenta con algún mecanismo para relacionarse con sus grupos de interés
8	La empresa elabora y pública anualmente un informe de sostenibilidad.
9	La empresa tiene un procedimiento para garantizar que la elaboración de la información financiera se ajusta a las normas contables vigentes.
10	La empresa define criterios o reglas para el manejo de los conflictos de interés.
11	La empresa tiene un procedimiento para evaluar la gestión de los administradores.
12	La empresa ha desarrollado algún tipo de iniciativa para promover el Buen Gobierno Corporativo.

**PRÁCTICAS LABORALES Y DERECHOS HUMANOS**

13	La empresa desarrolla iniciativas para mejorar las condiciones de los trabajadores en materia de salud y seguridad industrial.
14	La empresa aplica criterios objetivos para los procesos de contratación, capacitación, ascenso y evaluación.
15	La empresa desarrolla iniciativas para evitar todo tipo de discriminación (raza, sexo, edad, religión) en sus procesos internos.
16	La empresa promueve acciones para el desarrollo educativo y profesional de sus trabajadores.
17	La empresa otorga a sus empleados beneficios adicionales a los legales (económicos, educativos, sociales o culturales).
18	La empresa mejora las condiciones de trabajo en materia de ambiente físico, higiene, ventilación e iluminación.
19	La empresa desarrolla hábitos saludables (salud laboral, práctica de deportes, dieta saludable, prácticas anti-estrés).
20	La empresa promueve horarios flexibles o reducción de jornada para equilibrar la vida personal y laboral de sus trabajadores.
21	La empresa promueve relaciones respetuosas entre todos los miembros de la organización.
22	La empresa fomenta espacios o mecanismos para que los trabajadores expresen sus ideas, sugerencias, propuestas o quejas.
23	La empresa ha desarrollado iniciativas para prevenir, denunciar y sancionar todo tipo de acoso.
24	La empresa garantiza el respeto a la libre asociación.
25	La empresa apoya a los trabajadores con menores ingresos.
26	La empresa promueve la vinculación de poblaciones diversas (vulnerables/marginales/discapacidad).

8. Si usted quiere profundizar en el ámbito Prácticas de Gobierno de las Empresas puede consultar la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. [Documento PDF]. URL. Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo.pdf>

**PRÁCTICAS AMBIENTALES**

27	La empresa promueve la formación ambiental de sus colaboradores y el fortalecimiento de la cultura de responsabilidad ambiental.
28	La empresa tiene identificado la cantidad de materiales que utiliza en su operación.
29	La empresa adopta medidas para reducir el uso de la energía.
30	La empresa adopta medidas para ahorrar el consumo de agua.
31	La empresa desarrolla iniciativas para promover la reducción, reutilización y reciclaje de materiales (papel, plásticos, cartón, vidrio, etc.).
32	La empresa promueve proyectos de ecoeficiencia en sus productos o servicios.
33	La empresa desarrolla iniciativas para atender y mitigar los impactos ambientales de sus procesos y productos sobre los ecosistemas.
34	La empresa cumple con la regulación y normatividad vigente en materia medioambiental.
35	La empresa desarrolla inversiones ambientales en programas que prevengan las emisiones de gases de efecto invernadero.
36	La empresa cuenta con una política o un sistema de gestión ambiental.

**PRÁCTICAS CON COMUNIDAD Y SOCIEDAD**

37	La empresa involucra a la comunidad para identificar sus problemas y su aporte a la solución.
38	La empresa cuenta con unos compromisos con la comunidad formalmente reconocidos.
39	La empresa desarrolla iniciativas para mejorar el bienestar o desarrollo de la comunidad en la que ejerce influencia social.
40	La empresa capacita en la práctica de los valores democráticos y ciudadanos (convivencia, pluralismo, respeto a la diferencia, etcétera).
41	La empresa desarrolla iniciativas de cooperación con entidades públicas, otras empresas y organizaciones de la sociedad civil.
42	La empresa promueve la lucha contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.
43	La empresa define una política de relación con su comunidad de influencia.
44	La empresa promueve relaciones transparentes con las autoridades públicas e instituciones gubernamentales.
45	La empresa apoya la gestión gubernamental local, regional o nacional en áreas o programas específicos.

**PRÁCTICAS CON CLIENTES**

46	La empresa cuenta con mecanismos para atender preguntas, quejas y reclamos de sus clientes.
47	La empresa desarrolla mecanismos para fortalecer la comunicación con sus clientes.
48	La empresa controla los impactos de los productos y servicios en la salud de sus clientes.
49	La empresa ofrece información sobre los contenidos de sus productos/servicios para orientar a sus clientes sobre los modos de uso, almacenamiento y desecho.
50	La empresa garantiza la publicidad respetuosa de clientes y consumidores excluyendo métodos que manipulen su opinión o violenten su integridad.
51	La empresa define mecanismos para mejorar el servicio post-venta.
52	La empresa respeta la privacidad de los clientes y evita la fuga de datos personales.

**PRÁCTICAS CON PROVEEDORES**

53	La empresa ofrece información completa sobre los requerimientos que deben cumplir sus contratistas y proveedores.
54	La empresa cumple oportunamente con los compromisos contractuales adquiridos con sus proveedores y contratistas.
55	La empresa define criterios claros de evaluación y selección de contratistas y proveedores en relación a calidad, precio y responsabilidad contractual.
56	La empresa fortalece la comunicación y la atención a sus contratistas y proveedores.
57	La empresa promueve el fortalecimiento de pequeños y medianos proveedores.
58	La empresa impulsa iniciativas de responsabilidad social en su cadena de contratistas y proveedores.
59	La empresa promueve la sana competencia entre sus proveedores o contratistas.
60	La empresa promueve la compra y el uso de productos locales y nacionales.

En cada práctica enunciada se proponen cinco opciones o alternativas de marcación, de las cuales solamente se debe elegir una, la que considere representa y evidencia el momento en el cual se encuentra actualmente dentro de su gestión empresarial.

Ejemplo:

No	PRÁCTICAS A EVALUAR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	A	B	C	D	E
X	La empresa cuenta con un programa de reciclaje y manejo de sus residuos sólidos.			X		

**Opción A:** seleccione esta opción si considera que esta práctica no aplica en la empresa, es decir que por su razón de ser, su objeto social, sus productos o servicios, su tamaño o sector, u otra característica particular no es pertinente aplicarla.

**Opción B:** seleccione esta opción si cree que esta práctica no la desarrolla actualmente en la empresa pero valdría la pena considerarla, por su importancia, su valor, su aporte a la estrategia, su contribución a la cultura organizacional, por exigencia de otros o simplemente por convicción.

**Opción C:** seleccione esta opción si es posible evidenciar que esta práctica se encuentra diseñada, planeada o programada para ejecutarse en los próximos meses y además, cuenta con recursos disponibles para poder implementarse.

**Opción D:** seleccione esta opción si la práctica descrita está en ejecución, se desarrolla y además se verifica su implementación, avances y resultados.

**Opción E:** seleccione esta opción si la práctica esta institucionalizada, es decir ya hace parte de la cultura organizacional, se puede demostrar que está integrada al sistema de gestión y además se puede verificar un proceso de mejoramiento continuo.

Al finalizar, la empresa cuenta con una tabla general que le organiza sus prácticas de RSE en cinco estadios.



Con el fin de establecer el nivel actual de la empresa frente a la incorporación de prácticas en RSE, cada estadio se ha identificado con uno de los cuatro niveles provenientes del instrumento de Autodiagnóstico. Esto le permitirá ubicar cada una de sus prácticas dentro de los niveles que se describen a continuación:

**Nivel Crítico** (identificado con el color amarillo): La empresa realiza algunas actividades que pueden caracterizarse dentro de las prácticas de RSE, pero éstas no corresponden a una decisión estratégica ni formal de diferenciación y competitividad. A su vez la empresa no reconoce la importancia de implantar acciones encaminadas a cimentar una organización socialmente responsable, más por desconocimiento que por falta de interés.

**Nivel de Fortalecimiento** (identificado con el color azul): La empresa presenta un alto compromiso en la implementación de prácticas de RSE, con acciones encaminadas a mejorar su nivel de competitividad y diferenciación con respecto a otras organizaciones de su sector. Se muestra que la empresa ha trabajado en todas las áreas de gestión con prácticas socialmente responsables. Éstas se encuentran en etapa de evaluación y mejoramiento. La empresa

ha trazado un camino consistente de liderazgo que le permitirá ser referenciada por otras y competir hábilmente en el contexto internacional.

**Nivel de Alerta** (identificado con el color rojo): La empresa tiene un bajo número de prácticas implementadas en las áreas de gestión contempladas anteriormente y evidencia poco interés en desarrollar un proceso estructurado de buenas prácticas de RSE, poniendo en riesgo la competitividad sostenible de la empresa en el mediano y largo plazo.

**Nivel de Mejoramiento** (identificado con el color verde): La empresa ha incorporado en su gestión algunas prácticas de RSE, sin embargo éstas se encuentran en etapa de implementación. En otras de sus áreas la empresa no ha gestionado prácticas de RSE, pero tiene un gran interés en considerarlas. Es el momento de estructurar y consolidar sus prácticas de RSE de forma integral en la organización, las cuales construyen una posición competitiva significativa y aseguran una posición relevante dentro de las empresas que contribuyen al desarrollo económico y social del país.

#### EPRSETE -RSE V.1 Tabla auto evaluación



#### Recomendación:

Una vez tenga todas las prácticas organizadas en los estadios anteriores, es recomendable que la empresa aplique un filtro de análisis de segundo orden para validar la ubicación final obtenida. Es importante revisar todos los estadios, pero en particular el estadio A para corroborar que verdaderamente esas prácticas no aplican en la empresa.

**EPRSE -RSE V.1 Instrumento 1. Prácticas a evaluar en RSE. \* Opcional: EPRSEIP- RSE V.1**

	No	PRÁCTICAS A EVALUAR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	A	B	C	D	E
PRÁCTICAS DE GOBERNANZA EN LA EMPRESA	1	La empresa cuenta con una misión y una visión socialmente responsables.					
	2	La empresa tiene un enfoque de sostenibilidad (desempeño social, económico y ambiental).					
	3	La empresa adopta unos principios o valores que orientan su gestión.					
	4	La empresa ha incorporado algún estándar nacional o internacional de responsabilidad social.					
	5	La empresa cuenta con una política de responsabilidad social empresarial.					
	6	La empresa cuenta con una persona o grupo que oriente la cultura, la estrategia y las prácticas de responsabilidad social.					
	7	La empresa cuenta con algún mecanismo para relacionarse con sus grupos de interés.					
	8	La empresa elabora y publica anualmente un informe de sostenibilidad.					
	9	La empresa garantiza un manejo transparente y creíble de la información.					
	10	La empresa tiene un procedimiento para evaluar la gestión de los administradores.					
	11	La empresa define criterios o reglas para el manejo de los conflictos de interés.					
	12	La empresa ha desarrollado algún tipo de iniciativa para promover el Buen Gobierno Corporativo.					
PRÁCTICAS LABORALES Y DERECHOS HUMANOS	13	La empresa desarrolla iniciativas para mejorar las condiciones de los trabajadores en materia de salud y seguridad industrial.					
	14	La empresa aplica criterios objetivos para los procesos de contratación, capacitación, ascenso y evaluación.					
	15	La empresa desarrolla iniciativas para evitar todo tipo de discriminación (raza, sexo, edad, religión) en sus procesos internos.					
	16	La empresa promueve acciones para el desarrollo educativo y profesional de sus trabajadores.					
	17	La empresa otorga a sus empleados beneficios adicionales a los legales (educativos, económicos, sociales o culturales)					
	18	La empresa mejora las condiciones de trabajo en materia de ambiente físico, higiene, ventilación e iluminación.					
	19	La empresa desarrolla hábitos saludables (salud laboral, práctica de deportes, dieta saludable, prácticas anti-estrés).					
	20	La empresa promueve horarios flexibles o reducción de jornada para equilibrar la vida personal y laboral de sus trabajadores					
	21	La empresa promueve relaciones respetuosas entre todos los miembros de la organización.					
	22	La empresa fomenta espacios o mecanismos para que los trabajadores expresen sus ideas, sugerencias, propuestas o quejas.					
	23	La empresa ha desarrollado iniciativas para prevenir, denunciar y sancionar todo tipo de acoso.					

	24	La empresa garantiza el respeto a la libre asociación.					
	25	La empresa apoya a los trabajadores con menores ingresos.					
	26	La empresa promueve la vinculación de poblaciones diversas (vulnerables/marginales/discapacidad).					
PRÁCTICAS AMBIENTALES	27	La empresa promueve la formación ambiental de sus colaboradores y el fortalecimiento de la cultura de responsabilidad ambiental.					
	28	La empresa tiene identificado la cantidad de materiales que utiliza en su operación.					
	29	La empresa adopta medidas para reducir el uso de la energía.					
	30	La empresa adopta medidas para ahorrar el consumo de agua.					
	31	La empresa desarrolla iniciativas para promover la reducción, reutilización y reciclaje de materiales (papel, plásticos, cartón, vidrio, etc.).					
	32	La empresa promueve proyectos de ecoeficiencia en sus productos o servicios.					
	33	La empresa desarrolla iniciativas para atender y mitigar los impactos ambientales de sus procesos y productos sobre los ecosistemas.					
	34	La empresa cumple con la regulación y normatividad vigente en materia medioambiental.					
	35	La empresa desarrolla inversiones ambientales en programas que prevenga las emisiones de gases de efecto invernadero.					
	36	La empresa cuenta con una política o un sistema de gestión ambiental.					
PRÁCTICAS CON COMUNIDAD Y SOCIEDAD	37	La empresa involucra a la comunidad para identificar sus problemas y su aporte a la solución.					
	38	La empresa cuenta con unos compromisos con la comunidad formalmente reconocidos.					
	39	La empresa desarrolla iniciativas para mejorar el bienestar o desarrollo de la comunidad en la que ejerce influencia social.					
	40	La empresa capacita a la comunidad en la práctica de los valores democráticos y ciudadanos (convivencia, pluralismo, respeto a la diferencia, etcétera.).					
	41	La empresa desarrolla iniciativas de cooperación con entidades públicas, otras empresas y organizaciones de la sociedad civil.					
	42	La empresa promueve la lucha contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.					
	43	La empresa define una política de relación con su comunidad de influencia.					
	44	La empresa promueve relaciones transparentes con las autoridades públicas e instituciones gubernamentales.					
	45	La empresa apoya la gestión gubernamental local, regional o nacional en áreas o programas específicos.					

PRÁCTICAS CON CLIENTES	46	La empresa cuenta con mecanismos para atender preguntas, quejas y reclamos de sus clientes.					
	47	La empresa desarrolla mecanismos para fortalecer la comunicación con sus clientes.					
	48	La empresa controla los impactos de los productos y servicios en la salud de sus clientes.					
	49	La empresa ofrece información sobre los contenidos de sus productos/servicios para orientar a sus clientes sobre los modos de uso, almacenamiento y desecho.					
	50	La empresa garantiza la publicidad respetuosa de clientes y consumidores excluyendo métodos que manipulen su opinión o violenten su integridad.					
	51	La empresa define mecanismos para mejorar el servicio post-venta.					
	52	La empresa respeta la privacidad de los clientes y evita la fuga de datos personales.					
PRÁCTICAS CON PROVEEDORES	53	La empresa ofrece información completa sobre los requerimientos que deben cumplir sus contratistas y proveedores.					
	54	La empresa cumple oportunamente con los compromisos contractuales adquiridos con sus proveedores y contratistas.					
	55	La empresa define criterios claros de evaluación y selección de contratistas y proveedores en relación a calidad, precio y responsabilidad contractual.					
	56	La empresa fortalece la comunicación y la atención a sus contratistas y proveedores.					
	57	La empresa promueve el fortalecimiento de pequeños y medianos proveedores.					
	58	La empresa impulsa iniciativas de responsabilidad social en su cadena de contratistas y proveedores.					
	59	La empresa promueve la sana competencia entre sus proveedores o contratistas.					
	60	La empresa promueve la compra y el uso de productos locales y nacionales.					

## Paso 2. Caracterizar prácticas desde la percepción de los colaboradores de la empresa

Retomamos lo descrito en el Manual para la Consultoría de Responsabilidad Social Empresarial.<sup>9</sup>

## Paso 3. Clasificación de las acciones a desarrollar

### Capacitación

#### Introducción

Los programas de formación son imprescindibles para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de cualquier orga-

nización, no sólo porque contribuyen a incrementar la productividad y la eficiencia de los procesos empresariales, sino también por su aporte al desarrollo personal y profesional de los empleados y a la mejora constante del clima organizacional.

Estos beneficios se traducen en una participación más activa de los empleados en las actividades cotidianas de la empresa, porque los colaboradores mejor capacitados pueden ser más propositivos y tienen una mayor interacción con los procesos que llevan a cabo las diferentes áreas de la organización. Así el proceso de formación se convierte en una ganancia a largo plazo para la empresa que contará con personal calificado y productivo, mejorando día a día los procesos organizacionales.

9. Confecámaras. (2008). Manual para la consultoría de Responsabilidad Social Empresarial. Segunda Edición. Bogotá.

La decisión empresarial de implementar prácticas socialmente responsables requiere del apoyo de un programa de capacitación a través del cual se involucre a los diferentes miembros de la organización en el proceso, se fortalezca su sentido de pertenencia y se despierte su compromiso, el cual es definitivo para hacer realidad el propósito empresarial de desarrollar una gestión sostenible.

Por este motivo se ha complementado el Modelo ComprometeRSE con una herramienta de capacitación que forme a todo el personal que trabaja en la organización en RSE, desde el nivel directivo hasta el operativo. La herramienta busca capacitar a todos los niveles de la organización en Responsabilidad Social y asegurar que los líderes de proceso cuenten con las habilidades y la formación necesaria para implementar y transferir el conocimiento adquirido en del Modelo.

Mediante las capacitaciones (talleres, diplomados, conferencias etc.) el personal podrá conocer la importancia que tiene el tema en el contexto mundial y los beneficios que representa para la empresas implementar este tipo de modelos. De igual manera quienes reciban la capacitación contarán con las herramientas necesarias para implementar y desarrollar estrategias propuestas en el manual y generar una cultura de sostenibilidad al interior de la organización.

### Fases del modelo ComprometeRSE

La capacitación general será llevada a cabo una vez la empresa sea aceptada para participar en el programa de ComprometeRSE. Es necesario que el empresario y toda la organización sean formados en temas relativos a la Responsabilidad Social y conozcan detalladamente las fases del Modelo para asegurar su éxito.

FASE	LÍNEA BASE	PLANEACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	VERIFICACIÓN	ASEGURAMIENTO	EVALUACIÓN IMPACTO
ALCANCE	- Sensibilización a la organización sobre la importancia de la responsabilidad social en el mundo de los negocios y sobre las ventajas y beneficios del Modelo.	-Capacitación sobre la importancia, instrumentos y descripción de la fase de planeación.	-Capacitación sobre la importancia, instrumentos y descripción de la fase de implementación.	-Capacitación sobre la importancia, instrumentos y descripción de la fase de verificación.	-Capacitación sobre la importancia, instrumentos y descripción de la fase de aseguramiento.	-Conocer y comparar el estado de la RSE en organización.
INSTRUMENTO	CAPG-RSE V.1 Momento 1 y Momento 2. Instrumento 1 y 2.	ICAPL -RSE V.1 Capacitación sobre la fase de planeación.	CAPL -RSE V.1 Capacitación sobre la fase de implementación.	CAPL -RSE V.1 Capacitación sobre la fase de verificación.	CAPL -RSE V.1 Momento 3	

### Propósito

Desarrollar habilidades para liderar el tema al interior de la empresa, facilitar el uso de las herramientas presentadas en el manual, profundizar sus conocimientos en las áreas de responsabilidad social y formar competencias para acoplarla en la estrategia corporativa de la empresa.

### Beneficios de la capacitación <sup>10</sup>

- Fortalecimiento de la imagen corporativa.
- El incremento de la interacción entre los directivos y el resto del personal.
- Promociona la comunicación en los distintos niveles de la organización, permitiendo la solución de conflictos que puedan crear crisis en la organización y apoya el proceso de formación de líderes.

10. Gestiópolis (2002). ¿Cuál es la importancia de la capacitación del recurso humano? Documento WWW]. URL <http://www.gestiópolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/impcap.htm>

Al implementar la herramienta el empresario estará en capacidad de:

- Sensibilizar a la organización sobre la importancia de implementar modelos en responsabilidad social.
- Contar con personal capacitado para el desarrollo exitoso del Modelo ComprometeRSE.
- Fomentar en la cultura organizacional los valores y principios de la gestión socialmente responsable.
- Desarrollar habilidades para elaborar planes, programas y estrategias en responsabilidad social.

## Metodología

La herramienta de Capacitación está compuesta por dos etapas. Es importante anotar que el consultor será el encargado de impartir ambas en las capacitaciones.

La primera tiene como finalidad dar a conocer a todos los empleados las ventajas y beneficios que tiene implementar modelos en responsabilidad social y que estos cuenten con una noción general sobre el tema.

La segunda es la capacitación que debe dar el consultor a quienes son líderes en el tema de responsabilidad social.

La primera etapa tiene tres momentos:

### Primer momento

Se busca hacer una sensibilización general en la empresa explicándole al personal la importancia de la implementación de un modelo de responsabilidad social en la organización. Es necesario que todos los empleados tengan conocimiento del proceso que va a iniciar la empresa y los beneficios de las Responsabilidad Social para las empresas que adopten este tipo de prácticas en su gestión en el siglo XXI.

### Segundo momento

En el segundo momento debe estar toda la organización presente para darles a conocer qué es la RSE, su actual importancia en el entorno organizacional y los argumentos que sustentan la implementación de prácticas socialmente responsables por parte de las empresas, mostrando los beneficios de su aplicación tanto para la organización como para los miembros que la componen.

Si usted quiere podrá profundizar en alguno de los contenidos propuestos según los objetivos, las necesidades y las

expectativas de los miembros de su organización. El consultor debe planear con tiempo las capacitaciones y asegurarse que los empleados puedan asistir. Se han propuesto unos temas opcionales que pueden ser de interés para su empresa.

### Tercer momento

Este es el momento final donde el consultor dará a conocer a toda la organización los resultados del modelo y cada una de las actividades llevadas a cabo. Así mismo se busca que los empleados cuenten con la información necesaria sobre el proceso llevado a cabo y sobre las lecciones aprendidas durante la implementación del modelo en responsabilidad social.

### Recomendaciones

La metodología que usted elija debe ser acorde con la capacitación que se va a realizar. Tenga en cuenta que esta capacitación está dirigida a todo el personal de su organización, por lo cual la metodología debe ser clara y de fácil comprensión.

Entre las metodologías sugeridas se encuentran: charlas, conferencias, conversaciones, dramatizaciones, mesas de trabajo, debates, entre otros. El consultor podrá optar por alguna de las metodologías sugeridas o desarrollar alguna otra que considere conveniente para la empresa.

Seleccione los materiales que considere pertinentes según la metodología elegida. Dentro de los materiales recomendados se encuentran: cartillas, carteleras, presentaciones, boletines y videos de las herramientas del modelo y todo el material que se encuentre disponible en la Cámara de Comercio de su ciudad. Utilice los materiales que considere pertinentes para lograr el éxito de la capacitación.

Por favor revise cuidadosamente las tablas que aparecen a continuación. No olvide tener en cuenta que los contenidos que va a impartir en la capacitación, deben ser enfocados al sector a que pertenezca su empresa. Es importante anotar que existen diversas metodologías que usted puede adoptar según las necesidades y los objetivos de la organización.

En la siguiente tabla se han dado algunos ejemplos que le ayudarán a planear de manera adecuada la capacitación para su organización. Es recomendable que la capacitación sea desarrollada en dos horas y que el consultor profundice en aquellos temas que considere más relevantes para la empresa.

**CAPG-RSE V.1. Instrumento 1. Lineamientos para la capacitación general en RSE**

CONTENIDOS*			HORAS	RESPONSABLE
Momento 1	Sensibilización	Importancia de la implementación de un modelo de responsabilidad social en la organización	2 Horas	Consultor CCB
		La nueva empresa del siglo XXI, ventajas y beneficios de la RSE		
		Qué está haciendo la empresa / línea base		
Momento 2	Base	Qué es Modelo / Fsse	2 Horas	Consultor CCB
		Concepto de la RSE, evolución y tendencias globales		
		Gestión de la RSE con Grupos de interés (Stakeholders)		
	Ámbitos de la RSE (internos y externos)	Prácticas de gobernanza en la empresa		
		Prácticas laborales y de derechos humanos		
		Prácticas con proveedores y contratistas		
		Prácticas ambientales en la empresa		
		Prácticas con comunidad		
	Herramientas de implementación de la RSE	Estándares de RSE (Pacto Global, ISO 26000, SA 8000 SGE 21)		
		Indicaciones de RSE (GRI, Ethos, Acción RSE)		
		Dialogos con grupos de interés		
		Reportes de sostenibilidad		
		Indices mundiales (Do Jones Sustainability Indexes, FTSE4Good)		
		Sistemas de gestión de la RSE		
	Opcionales	Negocios inclusivos		
Inversiones financieras y oportunidades de la RSE				
Comunicaciones y gestión del relacionamiento				
Responsabilidad social en Colombia				
Momento 3	Cierre	Socialización del modelo	2 Horas	Consultor CCB
		Cierre en toda la empresa		

\* El público para esta capacitación incluye a todos aquellos integrantes de la empresa que puedan asistir a la misma.

Como se comentó, la segunda etapa es la capacitación que debe dar el consultor a quienes son líderes en el tema de responsabilidad social -si lo tiene- o para quienes se encargarán de manejar el área. En este sentido, la capacitación tiene especial énfasis en el manejo y uso de las distintas herramientas diseñadas para la implementación de la RSE en la organización y en cada una de las fases del Modelo.

Es importante que usted capacite a las personas encargadas de implementar el modelo al interior de la organización. Dicha capacitación tendrá como objetivo desarrollar habilidades y lograr una exitosa implementación del Modelo ComprometerSE fase por fase. Para tal fin es fundamental que los líderes conozcan detalladamente el modelo y los beneficios y las ventajas que éste tiene, así como cada una de las

fases que lo componen. Al igual que en el momento anterior usted podrá utilizar la metodología que mejor se adapte a su empresa y los materiales que considere necesarios. Para que la capacitación cumpla con su objetivo se recomienda que el consultor desarrolle el contenido de cada uno de las fases en dos horas y se detenga en la o las fases que presenten mayores dudas para la organización.

**Recomendaciones**

- Usted puede utilizar la metodología que mejor se adapte a su organización. Entre la metodología propuesta se encuentran: charlas, conferencias, mesas

de trabajo, debates, ejercicio de aplicación de las herramientas, talleres, entre otras. No olvide tener en cuenta el público al que va dirigido la capacitación, la cultura organizacional y las características propias de empresa.

- Seleccione los materiales que considere pertinente según la metodología elegida. Dentro de los materiales recomendados se encuentran: cartillas, carteleras, presentaciones, boletines y videos de las herramientas del modelo y todo el material que se encuentre disponible en la Cámara de Comercio de su ciudad.

**CAPL -RSE V.1. Instrumento 2. Lineamientos para la capacitación a líderes en RSE**

Contenidos		Horas	Responsable
Modelo ComprometeRSE	Explicación del modelo	Se recomiendan dos horas por cada fase	Consultor CCB
	Beneficios y ventajas de aplicar el modelo		
Línea Base	Descripción de la fase		
	Importancia de la fase		
	Instrumentos que hacen parte de la fase		
Planeación	Descripción de la fase		
	Importancia de la fase		
	Instrumentos que hacen parte de la fase		
Implementación	Descripción de la fase		
	Importancia de la fase		
	Instrumentos que hacen parte de la fase		
Verificación	Descripción de la fase		
	Importancia de la fase		
	Instrumentos que hacen parte de la fase		
Aseguramiento	Descripción de la fase		
	Importancia de la fase		
	Instrumentos que hacen parte de la fase		

\* El público para esta capacitación incluye los líderes dentro de la empresa que serán los encargados de implementar el modelo.

**Gestión de Grupos de Interés**

**Introducción**

Conocer, relacionarse y gestionar adecuadamente a los grupos de interés es hoy en día clave para el éxito de las organizaciones. Existen diversas razones- ya sean de tipo estratégico u operativo- que motivan a los empresarios a fortalecer el vínculo con quienes interactúa constantemente. Uno de los principales motivos es que este tipo de relaciones le permite desarrollar sus operaciones en el marco de la sostenibili-

dad, añadiendo valor a las actividades que realiza. Entre otros motivos se encuentran “los cambios que se han producido en las relaciones generados por innovaciones tecnológicas, las modificaciones políticas y regulatorias, las tendencias sociales y el desarrollo de los mercados”<sup>11</sup>.

11. WAA. (2005). De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. Pág. 29. Canadá

Los anteriores, así como la necesidad de mantener armonía en el desarrollo de sus operaciones, hacen que para las organizaciones sea fundamental relacionarse con sus grupos de interés.

Es importante anotar que “algunos estudios han demostrado la conveniencia de reforzar las relaciones con los grupos de interés, pues ello puede redundar en ventajas competitivas importantes en forma de confianza, reputación e innovación”<sup>12</sup> para las empresas.

Estos grupos son diferentes y depende del sector al que pertenezca la empresa y de las condiciones propias de la misma. Cada uno tiene unas características propias, intereses diferentes y niveles de influencia en una organización.

Como resultado del aprendizaje de 4 años y el trabajo con 426 empresas en Colombia, se ha decidido ajustar y complementar en el Manual para la Consultoría de Responsabilidad Social Empresarial (2<sup>da</sup> Edición) la estrategia 04. Diálogo con grupos de interés, integrando instrumentos que permitan una adecuada Gestión con Grupos de interés.

Los ajustes realizados buscan generar una herramienta trasversal a las diferentes fases del modelo, que abarque todo el proceso de relacionamiento y que genere estrategias eficaces para manejo de estos grupos. Se ha contemplado que el diálogo hace parte del proceso pero que existen otras alternativas que pueden ser utilizadas para gestionar a quienes se ven afectados o afectan las operaciones de una compañía.

La herramienta se ha complementado y reorganizado en ocho pasos:

1. Identificación y clasificación
2. Priorización
3. Captura de expectativas
4. Establecimiento de estrategias de relacionamiento con los grupos de interés
5. Ejecución y desarrollo de las estrategias de relacionamiento
6. Informar a los grupos de interés las acciones que fueron ejecutadas e informar sobre la gestión de los mismos
7. Revisión de las estrategias implementadas
8. Realización de ajustes necesarios

Los pasos que contenía la metodología anterior fueron integrados en la nueva herramienta. En el caso de la Interac-

ción, se ha considerado que ésta no debe limitarse a un sólo paso, sino que debe darse a lo largo del proceso, desde el momento de la captura de las expectativas, hasta los ajustes que se realicen de las estrategias implementadas.

El paso número 3 de la nueva herramienta, captura de expectativas, incluye la realización de la matriz de materialidad, que permitirá conocer los asuntos relevantes para cada uno de los grupos de interés identificados por la compañía; así como realizar la respectiva sistematización.

Otro de los ajustes importantes realizados a la 2<sup>da</sup> edición del Modelo ComprometerSE, es el cambio en la realización de la clasificación y priorización de los grupos de interés. Para la clasificación se han establecido una serie de categorías que abarcan la dimensión económica, social y medioambiental de las organizaciones y las materias fundamentales de la Responsabilidad Social. Dicha clasificación le permitirá al empresario conocer a fondo a sus grupos de interés.

Para la ejecución de este paso se ha creado un nuevo instrumento que permite priorizar a dichos grupos de acuerdo al nivel de influencia que tengan para la organización, teniendo como base en los siguientes criterios:

Criterio	Nivel de influencia
Decisiones	Capacidad de influir en la toma de decisiones de la empresa
Ingresos	Capacidad de influir en la obtención de ingresos
Operación	Capacidad de influir en las operaciones del negocio
Estrategia	Capacidad de influir en la estrategia de la empresa
Reputación	Capacidad de influir en la imagen de la empresa

Cada uno de los criterios debe ser calificado con una marcación de 1 a 5, donde uno representa el nivel más bajo de influencia por criterio y 5 el más alto. Producto de la ponderación de estos criterios, el empresario podrá priorizar sus grupos en tres categorías: Esenciales, necesarios y básicos, y establecer acciones especiales con cada uno de ellos.

12. Ayuso, S.; Rodríguez, M. A.; Ricart, J. E. (2006) ¿Busca ideas innovadoras? Pregunte a sus grupos de interés. [Documento WWW]. URL <http://insight.iese.edu/doc.aspx?id=584&ar=9&idioma=1>

**Fases del Modelo ComprometeRSE**

FASE	LÍNEA BASE	PLANEACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	VERIFICACIÓN	ASEGURAMIENTO	EVALUACIÓN IMPACTO
ALCANCE	-Priorización de grupos de interés Captura de expectativas de los grupos de interés. - Identificación y clasificación de los grupos de interés.	- Establecimiento de estrategias de relacionamiento con los grupos de interés GGIC - RSE V.1 - GGIT - RSE V.1 Instrumento 2. Priorización de Grupos de interés. GGIM - RSE V.1. Matriz de Materialidad. GGIS - RSE V.1. Instrumento 3. Sistematización de temas relevantes por Gl. IGGIE - RSE V.15.	- Ejecución de las estrategias de relacionamiento Establecidas.	- Contrastar los resultados de la gestión con los grupos de interés.	-Revisar las estrategias ejecutadas y Realizar los ajustes necesarios mejora de la gestión de los grupos de interés.	- Evaluar el cambio positivo o negativo en la percepción del grupo de interés frente a su relación con la empresa.
INSTRUMENTO	GGII - RSE V.1 Instrumento 1 Identificación y clasificación de grupos de interés	Instrumento 4. Estrategias de relacionamiento	GGIEE - RSE V.1. Instrumento 5. Ejecución de las estrategias -Porcentaje de avance.	Sugerido: Reporte de sostenibilidad	Revise la clasificación de sus grupos de interés y plantee acciones de mejora continua	

**Soporte**

Para realizar los ajustes y complementar la herramienta fueron tenidas en cuenta los siguientes documentos y la experiencia en consultoría en diferentes empresas:

- Serie de Normas AA1000.
- El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.
- Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management. Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework.
- La importancia de conocer la percepción de los Grupos de interés (GdI), AxiesRSE.
- La relación con los grupos de interés. Un proceso en cinco etapas, CIES.
- La relación entre los stakeholders y el valor de las empresas: el equilibrio volumétrico.
- Responsabilidad social corporativa: el diálogo con las partes interesadas como estrategia empresarial.

- Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice.
- Stakeholder Management.
- Experiencia en consultoría de varias empresas.
- Guía práctica para empresas y Stakeholders. Diálogo con los grupos de interés (CSR Europe y ORSE, adaptado por Forética).

**Propósito**

A partir de la correcta identificación de los grupos de interés de la organización, generar estrategias de relacionamiento de acuerdo con las características de cada uno y con el nivel de influencia que estos representen para la empresa.

Beneficios de gestionar a los grupos de interés<sup>13</sup>

- Facilitar una mejor gestión de la reputación.
- Permitir que las empresas aprendan de sus grupos de interés.
- Desarrollar la confianza entre una empresa y sus grupos de interés.

13. Para mayor facilidad del lector, se ha cambiado el término inglés stakeholder por el de grupos de interés. VVAA. Op Cit. Pág. 13.

- Posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas.
- Informar, educar e influenciar a los grupos de interés y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las compañías y a la sociedad.
- Conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados.
- Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelva los problemas y alcance objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.

## Metodología

La gestión de grupos de interés permite a las empresas aprender de los mismos, desarrolla confianza, “posibilita la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas y mejora sus procesos de toma de decisiones”<sup>14</sup>.

Este proceso parte una correcta identificación y clasificación, priorización, captura de expectativa y establecimiento de estrategias que permitan el correcto acercamiento con cada uno de estos. Es necesario hacer un mapeo que incluya a todas aquellas personas u organizaciones que puedan llegar a verse afectadas positiva o negativamente por las operaciones de la compañía.

Posteriormente, debe realizarse una priorización que parta del tipo de relación que estos mantengan con la entidad y el nivel de influencia que tengan en la misma. De la correcta priorización de éstos depende el éxito del relacionamiento.

**¿Qué es un grupo de interés?  
Son individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades.**

**Tomado de: De las palabras a la acción, El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.**

Una vez realizado este paso, se deben seleccionar los medios a través de los cuales puede capturar sus expectativas, con el fin de conocer su punto de vista y generar acciones acordes con sus necesidades. Seguido de esto se ejecutarán y desarrollarán las estrategias de relacionamiento establecidas y se les informará a los grupos qué acciones fueron llevadas a cabo. En este paso también se le informará a la sociedad en general la gestión adelantada con los grupos. Finalizados estos pasos se revisarán las estrategias implementadas y se realizarán los respectivos ajustes.

Al utilizar la herramienta el empresario estará en capacidad de:

- Identificar y clasificar a los grupos de interés con quienes interactúa en el marco de la sostenibilidad.
- Priorizar los grupos según el nivel de influencia que estos tengan en la toma de decisiones, obtención de ingresos, operación del negocio, estrategia empresarial y a la reputación de la organización.
- Contar con estrategias especializadas según el nivel de influencia de los grupos en la organización.

Con el fin de gestionar los grupos de interés dentro de una organización se han establecido ocho pasos, que serán descritos a continuación, y guiarán al empresario en el proceso de relacionamiento con cada uno de estos.

### Paso 1. Identificación y clasificación de los grupos de interés

El primer paso de la gestión de los grupos de interés consiste identificar todas aquellas personas u organizaciones que puedan afectar o verse afectadas por la empresa.

#### Recomendaciones:

- Tenga en cuenta el sector al que pertenece la empresa.
- Enmarque los grupos según la dimensión a la que pertenezca ya sea económica, social o medioambiental.
- Revisé el ámbito al que haga parte el grupo de interés.

En la dimensión económica tenga en cuenta al Gobierno corporativo, a los proveedores y contratistas, y a los clientes y usuarios. Los empleados de la empresa y las comunidades que lo rodean, hacen parte de la dimensión social. Por último, mencione en la dimensión medioambiental los grupos, personas, entidades que tengan relación con el medio ambiente.

Luego de listar a sus grupos de interés es necesario clasificarlos, esto le permitirá tener claridad sobre cada uno de los grupos de interés con los que su organización interactúa constantemente para generar acciones concretas para cada

14. Ibíd.

uno de estos. Recuerde que tanto la identificación como la clasificación dependen del sector al que pertenezca la organización, y que los grupos de interés no tienen necesariamente las mismas características ni tienen un nivel de influencia similar.

A continuación se darán algunos ejemplos que le permitirán clasificar a sus grupos de interés:

### Dimensión Económica

- Gobierno Corporativo

Según la naturaleza de su empresa, dentro del ámbito gobierno Corporativo, usted podrá clasificar a sus grupos de interés como: Personas naturales, Personas jurídicas e Instituciones Públicas.

Otra clasificación que usted puede realizar en este ámbito es según la composición de los órganos de dirección y administración de su organización como: Asamblea de Accionistas y Junta o Consejo directivo.

Por último, dentro del Gobierno Corporativo, podrá clasificarlos dependiendo de la incidencia económica que tengan sobre su organización las entidades acreedoras y financieras.

- Clientes y usuarios

Puede clasificar a sus clientes y usuarios, según el volumen de ventas que estos representen para su organización en: Grandes, Medianos o Pequeños.

También podrá hacerlo según sean estos Corporativos, cuando las compras de los bienes o servicios sean realizadas por empresas o entidades o Personas naturales quienes realicen las transacciones.

Dependiendo de la relación que usted mantenga con ellos podrá clasificarlos en: Frecuentes, cuando los clientes realizan compras en repetidas ocasiones o el intervalo entre una compra u otra es corto; Habituales cuando los clientes realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa y Ocasionales cuando realicen compras de vez en cuando o por única vez<sup>15</sup>.

- Proveedores y contratistas

A sus proveedores, dependiendo la importancia de los productos que le suministren para el desarrollo de su negocio, puede clasificarlos en: Indispensables, cuando sin ese bien o

servicio su negocio puede verse afectado; Necesario, cuando a pesar de que bien o servicio que le provee sea importante para su negocio, puede ser reemplazado fácilmente; y de Soporte si los bienes o servicios no son primordiales para el desarrollo de su negocio, sino que le brindan soporte a las actividades que realiza.

Otra clasificación que usted puede realizar es dependiendo del lugar de donde provengan sus compras. Si para el desarrollo de su negocio realiza compras de bienes o servicios en diferentes lugares, puede clasificar a sus proveedores como: Internacionales, cuando los bienes o servicios sean adquiridos en un país diferente de donde se encuentren establecida su empresa, Nacionales, aquellos bienes o servicios que provengan del país donde se encuentre constituida la empresa y Locales, cuando los bienes o servicios sean comprados en los lugares donde su empresa desarrolle actividades u operaciones

También puede clasificarlos según el volumen de compras como: Grandes / Medianos y Pequeños.

### Dimensión Social

- Empleados

Dependiendo el grado de especialización en sus labores y el cargo que ocupan dentro de la organización, puede clasificarlos como Técnicos u operativos, Profesionales y Directivos.

Otro tipo de clasificación que puede utilizar es según la contratación de los mismos ya sea Directos, aquellos que como su nombre lo indica tengan contrato directo con su empresa o Indirectos, aquellos que sean contratados por medio de empresas administradoras de personal.

Por último, según las características propias de la industria a la que pertenece su organización, puede clasificarlos por: género, regiones, edad, entre otras características.

- Comunidad

Tenga en cuenta que...

Para el caso especial del grupo de interés comunidad usted puede hacer las combinaciones que considere necesarias según las características de su empresa. Por ejemplo puede clasificarlos en líderes comunitarios, medios de comunicación y organismos de cooperación.

15. Thompson, I. (2006). Tipos de clientes. [Documento WWW]. URL <http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>

La comunidad puede clasificarla en:

- Organizaciones comunitarias, grupo de personas de un mismo vecindario, barrio o aldea, que se hayan organizado con el fin de adelantar proyectos asociados al desarrollo económico, social o cultural de su comunidad.
- Líderes comunitarios, personas que influyen en otros miembros de la comunidad para el desarrollo de actividades o toma de decisiones.
- Autoridades locales, aquellas instancias conformadas por funcionarios públicos elegidos por votación popular, que tiene facultades o poderes de gobierno - dirección o administración- en una región específica con el propósito de desarrollar proyectos de alcance local.
- También puede considerar a este grupo de interés como la sociedad en general, es decir, medios de

comunicación, gremios y asociaciones a los que pertenezca su empresa, ONG's, Universidades con las que se relacione y organismos de cooperación, entre otros.

### Dimensión Ambiental

- Medio ambiente

El medio ambiente puede clasificarlo en: líderes medioambientales, aquellas organizaciones o personas que se preocupan por el cuidado y la preservación del medio ambiente; Entidades reguladoras, que determinan la normatividad que su organización debe cumplir con respecto al ambiente, según la actividad realizada o el sector al que pertenezca; y Organizaciones Medioambientales ONG's dedicadas al reciclaje, educación medioambiental, entre otras.

### GGII - RSE V.1. Instrumento 1. Identificación y clasificación de grupos de interés

Dimensión	Ámbito	Grupo de Interés	Subgrupo
Económica	Prácticas de gobernanza de la empresa	Gobierno Corporativo	Personas naturales
			Personas jurídicas
			Instituciones Públicas
	Prácticas con proveedores y contratistas	Proveedores y contratistas	Indispensable
			Necesario
			De soporte
	Prácticas con clientes y usuarios	Clientes y usuarios	Frecuentes
			Habituales
			Ocasionales
Social	Prácticas laborales y de Derechos Humanos	Empleados	Directivos
			Profesionales
			Técnicos/Operarios
	Prácticas con la comunidad y sociedad	Comunidades	Organizaciones Comunitarias
			Líderes Comunitarios
			Autoridades Locales
Medioambiental	Prácticas Ambientales	Medio Ambiente	Líderes Medioambientales
			Entidades Reguladoras
			ONG medioambientales

### Paso 2. Priorización de los grupos de interés

Los grupos de interés que ha identificado y clasificado previamente, inciden en la toma de decisiones, obtención de ingresos, operación de su negocio y en su estrategia empresarial en niveles diferentes. Para poder evaluar el nivel de influencia de los grupos de interés en su organización usted debe tener en cuenta estos 5 criterios:

- **DECISIONES**, es decir la capacidad que tiene el grupo de interés de influir en la toma de las decisiones de la organización;
- **INGRESOS**, es decir la capacidad del grupo de influir en la obtención de ingresos;
- **OPERACIÓN**, es decir la capacidad que tiene el grupo de interés de influir en las operaciones del negocio;

- **ESTRATEGIA**, es decir la capacidad que tiene el grupo de influir en la estrategia y direccionamiento de la empresa; y
- **REPUTACIÓN**, es decir la capacidad que tiene el grupo de influir en la imagen corporativa de la empresa.

### Recomendaciones

Para diligenciar el instrumento hágase preguntas sobre qué tanta influencia tiene cada subgrupo de interés para la empresa. Por ejemplo ¿Qué tanto influyen sus proveedores internacionales en la toma de decisiones de su empresa?

### Instrumento 1

Diligencie la columna subgrupos con la clasificación que estableció en el paso anterior. Califique de 1 a 5, siendo 1 la marcación más baja y 5 la más alta, el nivel de influencia que cada uno de sus subgrupos tiene en su empresa. Marcaciones

1. No tiene influencia
2. Baja influencia
3. Mediana influencia
4. Alta influencia
5. Muy alta influencia

Como resultado usted obtendrá 3 categorías según la puntuación marcada:

- **Esenciales**: aquellos que tienen un nivel de influencia alto en la toma de decisiones, obtención de ingresos, operación de su negocio y en su estrategia empresarial de su organización.
- **Importantes**: aquellos que tienen nivel de influencia medio en la toma de decisiones, obtención de ingresos, operación de su negocio y en su estrategia empresarial de su organización.
- **Básicos**: aquellos que tienen nivel de influencia bajo en la toma de decisiones, obtención de ingresos, operación de su negocio y en su estrategia empresarial de su organización.

Color de Identificación	Categoría	Puntuación
	Esenciales	20-25
	Importantes	15-19
	Básicos	1-14

### GGIC – RSE V.1 - GGIT - RSE V.1. Instrumento 2. Priorización de Grupos de Interés

Grupo de Interés	Subgrupos	Criterios				
		Toma de decisiones	Obtención de ingresos	Operación del Negocio	Estrategia empresarial	Reputación
Gobierno Corporativo	Personas naturales					
	Personas jurídicas					
	Instituciones Públicas					
Clientes y Usuarios	Frecuentes					
	Habituales					
	Ocasionales					
Proveedores y Contratistas	Indispensable					
	Necesario					
	De Soporte					
Empleados	Directivos					
	Profesionales					
	Técnicos/Operarios					
Sociedad	Organizaciones Comunitarias					
	Líderes Comunitarios					
	Autoridades Locales					
Medio Ambiente	Líderes Medioambientales					
	Entidades Reguladoras					
	ONG medioambientales					

### Paso 3. Captura de expectativas

Una vez realizada la priorización usted podrá capturar las expectativas que dichos subgrupos tienen sobre su empresa. Para realizar este paso usted puede emplear diferentes instrumentos. Dependiendo del tamaño y de las características de su organización, se recomienda que lleve a cabo entrevistas, encuestas, envíe cuestionarios, realice diálogos, grupos focales, entre otros.

#### Recomendaciones

- Con sus subgrupos de interés catalogados como básicos se aconseja que envíe cuestionarios o realice encuestas para que éstos puedan diligenciarlas sin necesidad de tener reuniones personales.

- Para los subgrupos de interés importantes puede realizar entrevistas o grupos focales y así conocer su punto de vista y sus expectativas frente a la empresa.

Tenga un contacto directo y permanente con sus subgrupos de interés esenciales por medio de diálogos y visitas periódicas.

La captura de expectativas le permitirá obtener la matriz de temas relevantes para sus grupos de interés. A través de ésta, usted conocerá los temas relevantes para cada uno de sus subgrupos, establecerá el tiempo en el que su empresa puede abórdalos (si aplica) y podrá relacionar dichos temas con los objetivos de la empresa.<sup>16</sup>

#### GGIM - RSE V.1. Matriz de Materialidad

GRUPO DE INTERÉS	SUBGRUPOS DE INTERÉS	CATEGORÍA	TEMAS RELEVANTES TRATADOS	Relación con los objetivo estratégicos de la empresa	Respuesta del empresa			
					No aplica	Corto Plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Gobierno Corporativo	Personas naturales	Esenciales	Transparencia en la información			x		
	Personas jurídicas	Esenciales	Rendimiento de las acciones				x	
	Instituciones Públicas	Importantes	Estado de fuentes de financiación					
Clientes y Usuarios	Frecuentes	Esenciales	Mejor prestación del servicio			x	x	
	Habituales	Importantes	Mejorar la calidad y los precios de los productos o servicios			x		
	Ocasionales	Básicos	Desarrollo de campañas que expliquen más los beneficios de los productos ofrecidos.				x	
Proveedores y contratistas	Indispensable	Esenciales	Formación			x		
	Necesario	Importantes	Condiciones de contratación del servicio				x	
	De Soporte	Básicos	Costos				x	
Empleados	Directivos	Esenciales	Clima laboral			x		
	Profesionales	Esenciales	Retribución económica					x
	Técnicos/Operarios	Básicos	Condiciones de trabajo			x		

16. Entiéndase por corto plazo: 0-3 meses; mediano plazo: 3-6 meses y por largo plazo: mayor a 6 meses.

Sociedad	Organizaciones Comunitarias	Importante	Proyectos llevados a cabo para el progreso de la comunidad				X	
	Líderes Comunitarios	Esencial	Aporte social de la empresa			x	X	
	Autoridades Locales	Importante	Relación con las distintas autoridades			x		
Medio Ambiente	Líderes Medioambientales	Importante	Medidas insuficientes para mitigar el impacto en el Medio Ambiente			x		
	Entidades Reguladoras	Importante	Cumplimiento de expectativas anteriores		x			
	ONG medioambientales	Esencial	Cumplimiento de la normativa			x		

Posteriormente, usted deberá sistematizar los resultados de acuerdo al grado de inclusión que la empresa le haya dado a los temas de acuerdo con sus objetivos estratégicos, utilizando el instrumento 3.

Marque con una equis (X) si el tema tratado se encuentra en estado latente, emergente, en consolidación o ya se encuentra institucionalizado. Luego de marcar escriba cuál es la decisión de la empresa frente a sus objetivos estratégicos.

#### Grado de inclusión de los temas tratados:<sup>17</sup>

- Latente:** – Algunas comunidades de activistas y ONGs son conscientes del tema. – Existe poca evidencia científica del tema. – La comunidad empresarial, en general, ignora o descarta el tema.
- Emergente:** – Existe conciencia política y mediática del tema en concreto. – El tema ya se investiga bastante, pero los datos no son concluyentes aún. – Las empresas líderes prueban distintos enfoques para tratar el tema.
- En consolidación:** – Ya hay bastantes prácticas empresariales dedicadas al tema en concreto. – Se desarrollan iniciativas voluntarias relacionadas con el tema en todo el sector correspondiente. – Surgen causas legales y se reconoce la necesidad de legislación pertinente. – Se desarrollan normas voluntarias y acciones colectivas
- Institucionalizado:** – Se legisla el tema o se establecen normas industriales. – Las prácticas pertinentes se incorporan al modelo de negocio-excelencia.

#### GGIS - RSE V.1. Instrumento 3. Sistematización de temas relevantes por GI.

GRUPO DE INTERÉS	SUBGRUPOS DE INTERÉS	CATEGORÍA	TEMAS RELEVANTES TRATADOS	Respuesta de la empresa				
				Tema latente	Tema emergente	Tema en consolidación	Tema Institucionalizado	Decisión Frente a objetivos estratégicos
Gobierno Corporativo	Personas naturales	Esenciales	Transparencia en la información			x		
	Personas jurídicas	Esenciales	Rendimiento de las acciones				x	
	Instituciones Públicas	Importantes	Estado de fuentes de financiación			x		

17. VVAA, op. Cit., pág. 39.

Clientes y Usuarios	Frecuentes	Esenciales	Mejor prestación del servicio				x	
	Habituales	Importantes	Mejorar la calidad y los precios de los productos o servicios				x	
	Ocasionales	Básicos	Desarrollo de campañas que expliquen más los beneficios			x		
Proveedores y Contratistas	Indispensable	Esenciales	Formación		x			
	Necesario	Importantes	Condiciones de contratación del servicio				x	
	De Soporte	Básicos	Costos			x		
Empleados	Directivos	Esenciales	Clima laboral			x		
	Profesionales	Esenciales	Retribución económica				x	
	Técnicos/Operarios	Básicos	Condiciones de trabajo				x	
Sociedad	Organizaciones Comunitarias	Importante	Proyectos llevados a cabo para el progreso de la comunidad			x		
	Líderes Comunitarios	Esencial	Aportes sociales de la empresa			x		
	Autoridades Locales	Importante	Relación con las distintas autoridades				x	
Medio Ambiente	Líderes Medioambientales	Importante	Medidas (insuficientes) para mitigar el impacto en el Medio Ambiente		x			
	Entidades Reguladoras	Importante	Cumplimiento de expectativas anteriores			x		
	ONG medioambientales	Esencial	Cumplimiento de la normativa				x	

#### Paso 4. Establecimiento de estrategias de relacionamiento

Después de priorizar a sus grupos de interés y conocer sus expectativas, es necesario establecer la estrategia de relacionamiento específica para cada una de las categorías. Esto le permitirá gestionar adecuadamente con quienes interactúa constantemente según el nivel de influencia que tengan en su organización.

Para tal fin diligencie el instrumento 4.

**IGGIE - RSE V.15. Instrumento 4. Estrategias de relacionamiento <sup>18</sup>**

Categorías	Estrategia 2
Esenciales	Para poner en marcha estrategias con esta categoría usted requiere una mayor articulación con diversas áreas de la organización para potencializar el impacto de los resultados obtenidos.
	Usted debe contar con el compromiso de la alta dirección para asegurarse que las estrategias sean ejecutadas y cuenten con el respaldo del nivel más alto de la organización.
	Para el establecimiento de las estrategias usted debe tener en cuenta que esta categoría exige un mayor número de recursos de diferentes áreas que deben ser presupuestados con anterioridad.
Importantes	Establezca contacto con el área al que pertenezca el subgrupo y desarrolle actividades de manera coordinada.
	Los coordinadores y líderes de proceso deben estar informados sobre las actividades que se van a desarrollar y dar su aprobación.
	Presupueste recursos para el desarrollo y la implementación de las estrategias.
Básicos	Adelante con la persona que habitualmente sostiene contacto con el subgrupo, actividades periódicas que contribuyan a mantener la relación.
	Mantenga informado a los coordinadores del área relacionada.
	Tenga en cuenta los recursos que puedan ser necesarios para mantener el contacto con el subgrupo.

**Paso 5. Ejecución de las estrategias de relacionamiento**

En este paso debe llevar a la práctica las estrategias de relacionamiento propuestas. Tenga en cuenta que la relación con los grupos no se da de la misma manera con todos y que según su contexto pueden variar.

**GGIEE - RSE V.1. Instrumento 5. Ejecución de las estrategias -Porcentaje de avance.**

Categorías	Estrategia	Porcentaje de avance
Esenciales		
Importantes		
Básico		

**Paso 6. Informar a los grupos de interés**

Este paso es uno de los más importantes dentro de la gestión de grupos de interés porque genera confianza y establece vínculos fuertes con éstos. Es importante que sus grupos de interés conozcan las actividades que desarrolla su organización y no sólo aquellas que los involucran, ya que fortalece su imagen y permite una retroalimentación constante.

En este paso usted debe darle a conocer a sus grupos de interés las acciones que fueron ejecutadas, así como informar a la sociedad en general sobre la gestión de los mismos.

18. En esta tabla usted encontrará algunas recomendaciones para que elabore sus estrategias de relacionamiento según la categoría a la que pertenezca el subgrupo de interés.

Tenga en cuenta que...

- Puede informar a sus grupos empleando diversos medios, puede comunicarse con cada uno por diferentes canales y enviar informaciones segmentadas a cada uno. El Informe de Sostenibilidad de su organización puede ser una de las mejores herramientas por medio de la cual dar a conocer a todos sus grupos su desempeño a nivel económico, social y ambiental y ser útil como una herramienta de gestión.

### Paso 7. Revisión

Luego de cumplir con los seis pasos anteriores, es necesario realizar una revisión de las estrategias implementadas. La revisión busca examinar cada uno de los pasos y encontrar posibles falencias en el desarrollo de cada uno. Ésta determina si fue realizada correctamente la identificación y clasificación, priorización y si fue oportuna y suficiente la información que se le dio a cada grupo. Igualmente indica en qué paso se deben establecer acciones de mejora para la gestión adecuada con los grupos de interés.

### Paso 8. Ajustes

El último paso dentro de la gestión de grupos de interés incluye realizar todos los ajustes necesarios, con el fin de mejorar las relaciones y establecer estrategias adecuadas con cada uno de ellos. Los ajustes son el momento indicado para pensar en las relaciones que se ha establecido y en la forma como direccionar su gestión con los sus grupos.

## Gestión del Riesgo

### Introducción

Para gestionar la administración de riesgos en RSE se debe comenzar por entender a qué se denomina riesgo y cuál es la importancia de identificarlo. Se entiende el riesgo como “toda posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos”<sup>19</sup>, o como la vulnerabilidad ante un evento que afecte las condiciones normales de una actividad. La importancia de identificar estos riesgos ra-

dica en la correcta definición, que corresponde a su descripción, su causa o agente generador y al efecto que presenta la ocurrencia del mismo.

Una vez identificada la vulnerabilidad en materia de RSE, se debe proceder a generar la matriz de riesgo, obtenida a partir de la realización de una calificación de las contingencias, en la cual se identifica la probabilidad de ocurrencia<sup>20</sup> de cada riesgo, y el impacto<sup>21</sup> que tiene al presentarse. El producto de esta multiplicación corresponde a un valor que nos permitirá ubicar cada evento en la “zona de riesgo” correspondiente, de acuerdo con su calificación (ver tabla 5). A partir de la matriz de riesgo es posible generar acciones para mitigar o controlar las contingencias expuestas.<sup>22</sup>

La introducción de esta nueva herramienta del Modelo ComprometeRSE es el resultado de la constante retroalimentación que se realiza con las empresas que han implementado el modelo y de la dedicada y meticulosa revisión que el programa realiza en cada ciclo de ejecución.

La administración del riesgo, como nuevo instrumento de gestión, entra a complementar las estrategias diseñadas en el modelo, facilitando a las empresas una herramienta que les permite generar criterios para la toma de decisiones, identificar, calificar, priorizar y generar acciones que logren minimizar los riesgos a los que se pueden llegar a exponer.

***Ningún proceso de la administración de riesgos puede crear un ambiente libre de riesgos. Por el contrario, la administración de riesgos empresarial permite a la gerencia operar más efectivamente en un ambiente de negocios lleno de riesgos fluctuantes.***

***Tomado de: La Administración de Riesgos Empresarial en el contexto actual del Control Interno.***

19. ICONTEC (2010). Administración del riesgo - Modelo Estándar de Control Interno – MECI 1000:2005 Y NTCGP 1000:2004 –, Bogotá.

20. Probabilidad de ocurrencia entendida como la posibilidad de que el riesgo se materialice. Para esta herramienta se utilizarán tres niveles de riesgo (3=alto, 2=medio, 1=bajo).

21. Impacto: entendido como el efecto que causa la eventual ocurrencia del riesgo sobre la organización. Para esta herramienta se utilizarán tres valores (15=alto, 10=moderado, 5=leve).

22. La Administración de Riesgos Empresarial en el contexto actual del Control Interno - Dra. Aleida González-Cueto Longres. CEEC. Universidad de La Habana. CUBA - Msc. Manuel Pando Franco. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.

## Fases del Modelo ComprometeRSE

FASE	LINEA BASE	PLANEACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	VERIFICACIÓN	ASEGURAMIENTO	EVALUACIÓN IMPACTO
ALCANCE	-Identificación de los riesgos y su ámbito de RSE - Descripción del riesgo, causa o agente generador y - efecto que puede llegar a generar el riesgo	-Calificación del riesgo de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia e impacto - Generación de la matriz de riesgo - Elaboración manejo del riesgo	- Desarrollar e implementar las acciones estipuladas en el cuadro de administración del riesgo	- Informar sobre el avance en la mitigación de los riesgos expuestos en la matriz de riesgo	- Establecer acciones para la validación de los riesgos existentes y sus controles definidos, así como la identificación de nuevos riesgos potenciales	- Matriz de riesgo
INSTRUMENTO	GRI - RSE V.1 . Instrumento 1. Identificación de los Riesgos.	GRC - RSE V.1. Instrumento 2. Calificación del riesgo. GRMR - RSE V.1 - GRMRC - RSE V.1 Clasificación de matriz de riesgo	GRMRI- RSE V.1 Administración del riesgo	GRMRI- RSE V.1 Administración del riesgo	Acciones de mejora continua	

### Soporte

Para la elaboración de la “Herramienta Gestión del Riesgo” se tomaron en cuenta diversos estudios realizados sobre esta materia, entre los que se encuentran:

- El modelo estándar de control interno y su relación con la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública TCGP 1000:2004.
- Administración del riesgo - Modelo estándar de control interno – MECI 1000:2005 y NTCGP 1000:2004 – ICONTEC 2010
- La interpretación y definiciones de diferentes modelos en gestión de riesgos, como el expuesto en documento Inversión Socialmente Responsable – La Gestión del riesgo y la calificación de criterios de FORETICA.
- La Administración de Riesgos Empresarial en el contexto actual del Control Interno.
- La Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas del MIF –FOMIN.
- Del análisis de estos documentos e investigaciones adicionales se elaboró la herramienta que se presenta en este documento, no sin antes simplificar los modelos ya establecidos en la literatura para adaptarlos en un contexto PYME para las empresas que comienzan a introducirse en el campo de la RSE en Colombia.

### Propósito

La gestión de riesgos en los ámbitos que propone la metodología ComprometeRSE, es una herramienta que se utiliza para sistematizar la gestión de riesgos y sus probabilidades de ocurrencia e impacto, con el objetivo de contribuir al establecimiento de acciones y responsables que contribuyan a la mitigación de estos eventos de riesgo.

Lo anterior permitirá contar con una herramienta práctica y de fácil aplicación, a través de la cual la empresa obtenga un panorama general de su vulnerabilidad en responsabilidad social y proporcionar un instrumento que le permita a la organización tomar decisiones para alcanzar sus objetivos estratégicos.

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

*Tomado de Administración del Riesgo - Modelo estándar de control interno – MECI 1000:2005 Y NTCGP 1000:2004 – ICONTEC 2010*

## Beneficios de la gestión de riesgos

- Ser un factor clave en la creación de valor económico, social y ambiental para los grupos de interés de la empresa.
- Permitir evaluar en forma integral que operaciones o procesos pueden dejar de agregar valor a los grupos de interés.
- Mejora la reputación, la confianza y la percepción del riesgo de la empresa ante nuevos clientes, inversionistas y demás actores con lo que interactúa la empresa.
- Disminuir costos ante sucesos que puedan ocurrir.
- Una mayor transparencia en toma de decisiones y procesos de gestión en curso.
- Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos.

## Metodología

La gestión del riesgo se ha desarrollado con el fin de gestionar la incertidumbre asociada a diversas actividades en las organizaciones referentes a la Responsabilidad Social, un “proceso por medio del cual las entidades, valoran, controlan, explotan, financian y monitorean el riesgo de todas las fuentes con el propósito de incrementar el valor a los grupos de interés.”

Al utilizar la herramienta el empresario estará en capacidad de:

- Conocer e identificar los riesgos que en materia de RSE pueden llegar a afectar a la empresa.
- Lograr una sistematización de estas posibles eventualidades y de las acciones definidas para su mitigación.
- Contar con una herramienta que permita tomar decisiones basadas en análisis de ocurrencia e impacto.
- Generar acciones que permitan alimentar el plan de acción general que la metodología de ComprometeRSE construye a lo largo de su implementación.

Con el fin de gestionar los riesgos dentro de una organización se han establecido cuatro pasos, que serán descritos a continuación, y guiarán al empresario en este proceso.

### Paso 1. Identificación de riesgos

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

Para caracterizar los riesgos se ha desarrollado el formato Identificación de Riesgos, dividido en cinco secciones, las cuales reúnen la información necesaria para identificar correctamente el riesgo. Esta información debe diligenciarse con el encargado del proceso que el riesgo pueda llegar a afectar, y por el equipo de apoyo en RSE de las empresas.

## GRI - RSE V.1. Instrumento 1. Identificación de los Riesgos.

### Identificación de los riesgos

Fecha de actualización:

No.	ÁMBITO	PROCESO / ÁREA / PROYECTO		OBJETIVO	
		RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSA AGENTE GENERADOR	EFECTO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

- 1. Ámbito:** Se refiere a la identificación del riesgo o vulnerabilidad dentro de la organización. Señala la ubicación del riesgo en alguno de los ámbitos de la RSE: Dirección y gobierno corporativo, Organización interna, Medio ambiente, Comunidad, Proveedores y distribuidores, Bienes y servicios.
- 2. El riesgo:** Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la empresa y afectar el logro de sus objetivos.
- 3. Descripción:** Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.
- 4. Causa- Agente generador:** (factores internos o externos): son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo; se pueden clasificar en cinco categorías: Personas, Materiales, Comités, Instalaciones y Entorno.
- 5. Efecto:** Constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la empresa; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como: daños físicos y fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental.

Ejemplo Identificación de Riesgo

Fecha de actualización:

No.	ÁMBITO	PROCESO / ÁREA / PROYECTO		OBJETIVO	
		RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSA AGENTE GENERADOR	EFECTO
1	Prácticas de gobernanza en la empresa	Falta de orientación estratégica	No establecer, documentar y comunicar cuál es la misión, la visión y los valores de la empresa ve en detrimento de desarrollar la capacidad estratégica que le permita alinear su gestión interna para alcanzar los objetivos de la empresa y su sostenibilidad en el tiempo.	1. comite gerencial o encargados de dirigir el norte de la empresa	1. Retraso en la toma de decisiones 2. Desgaste administrativo.
2					
3					

**Paso 2. Calificación del riesgo**

El segundo paso es la calificación del riesgo, es decir, la estimación del grado de exposición de la organización frente al riesgo. El formato establecido, Calificación del Riesgo, evalúa la probabilidad de ocurrencia y el impacto que podría generar la materialización del mismo.

**GRC - RSE V.1. Instrumento 2. Calificación del Riesgo.**

No.	Riesgo	Calificación del Riesgo		
		Probabilidad	Impacto	P*I
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

1. La probabilidad de ocurrencia del riesgo, entendida como la posibilidad de materialización de la contingencia, se estima en tres niveles. Se otorga un valor de 3 cuando la probabilidad es alta, un valor de 2 cuando la probabilidad es media y un valor de 1 cuando la probabilidad de ocurrencia del riesgo es baja.

Valor	Probabilidad de ocurrencia
3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 67% a 100% de seguridad que éste se presente
2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media es decir, se tiene entre 34% a 66% de seguridad que éste se presente
1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja es decir, se tiene entre 1% a 33% de seguridad que éste se presente

2. El impacto, entendido como el efecto que causa la eventual ocurrencia del riesgo sobre la organización, se evalúa igualmente en tres niveles: cuando el impacto es alto se otorga un valor de 15, cuando es moderado un valor de 10, y cuando es leve un valor de 5.

Impacto	Valor	Descripción
Alto	15	Riesgo cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un periodo importante de tiempo, los programas o servicios que entrega la empresa
Medio	10	Riesgo cuya materialización causaría ya sea una pérdida importante en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar y corregir los daños
Bajo	5	Riesgo que causa un daño en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo y que no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos; o Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en la institución

Luego de calificar cada riesgo, el instrumento multiplica el valor otorgado a la probabilidad de ocurrencia por el valor del impacto que puede generar, y ubica el riesgo en el formato Matriz de Riesgo.

#### Ejemplo Calificación del Riesgo

No.	Riesgo	Calificación del Riesgo		
		Probabilidad	Impacto	P*I
1	Falta de orientación estratégica	3	5	15

### Paso 3. Matriz de riesgo

El tercer paso es la construcción de la matriz de riesgo. Esta matriz integra los valores de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y los valores del impacto que podría generar, obteniendo una Zona de Riesgo, que evalúa las contingencias y sugiere un manejo de las mismas.

Al obtener la Zona de Riesgo, que consta de nueve secciones diferentes, se toma como punto de partida el formato de Clasificación de Matriz de Riesgo, como se puede observar en la gráfica:

**GRMR - RSE V.1 - GRMRC - RSE V.1 Clasificación de matriz de riesgo.**

Probabilidad	Valor	Zona de Riesgo		
Alta	3	<b>15</b> <b>Moderado</b> Minimizar riesgo Controlar el riesgo	<b>30</b> <b>Importante</b> Minimizar riesgo Controlar el riesgo Acciones concretas	<b>45</b> <b>Vital</b> Evitar riesgo Acciones inmediatas
Media	2	<b>10</b> <b>Aceptable</b> Minimizar riesgo Asumir riesgo	<b>20</b> <b>Moderado</b> Minimizar riesgo Controlar el riesgo	<b>30</b> <b>Importante</b> Minimizar riesgo Controlar el riesgo Acciones concretas
Baja	1	<b>5</b> <b>Menor</b> Asumir riesgo	<b>10</b> <b>Aceptable</b> Minimizar riesgo Asumir riesgo	<b>15</b> <b>Moderado</b> Minimizar riesgo Controlar el riesgo
Impacto		5	10	15
		Leve	Moderado	Alto

1. Cuando la probabilidad es Baja y el impacto es Leve, el riesgo obtiene una calificación de 5 y se clasifica como MENOR. La organización evalúa la opción de asumirlo.
2. Cuando la probabilidad es Media y el impacto es Leve o cuando la probabilidad es Baja y el impacto es Medio, el riesgo obtiene una calificación de 10 y se clasifica como ACEPTABLE. La organización debe buscar minimizar el riesgo y puede llegar a asumirlo.
3. Cuando la probabilidad es Alta y el impacto es Leve o cuando la probabilidad es Baja y el impacto Alto el riesgo obtiene una calificación de 15 y se clasifica como MODERADO. La organización debe minimizar el riesgo y controlarlo.
4. Cuando la probabilidad es media y el impacto es medio el riesgo obtiene una calificación de 20 y se clasifica como MODERADO. La organización debe minimizar el riesgo y controlarlo.

**5**  
**Menor**  
Asumir riesgo

**10**  
**Aceptable**  
Minimizar riesgo  
Asumir riesgo

**15**  
**Moderado**  
Minimizar riesgo  
Controlar el riesgo

**20**  
**Moderado**  
Minimizar riesgo  
Controlar el riesgo

5. Cuando la probabilidad es Alta y el impacto Moderado y cuando la probabilidad es Media y el impacto Alto, el riesgo obtiene una calificación de 30 y se clasifica como IMPORTANTE. La organización debe minimizar y controlar el riesgo y establecer acciones concretas.
  
6. Cuando la probabilidad es Alta y el impacto es Alto, el riesgo obtiene una calificación de 45 y se clasifica como VITAL. La organización debe evitar el riesgo y tomar acciones inmediatas frente al mismo y establecer mecanismos de seguimiento y control.

**30**  
**Importante**  
 Minimizar riesgo  
 Controlar el riesgo  
 Acciones concretas

**45**  
**Vital**  
 Evitar riesgo  
 Acciones inmediatas

#### Paso 4. Manejo del Riesgo

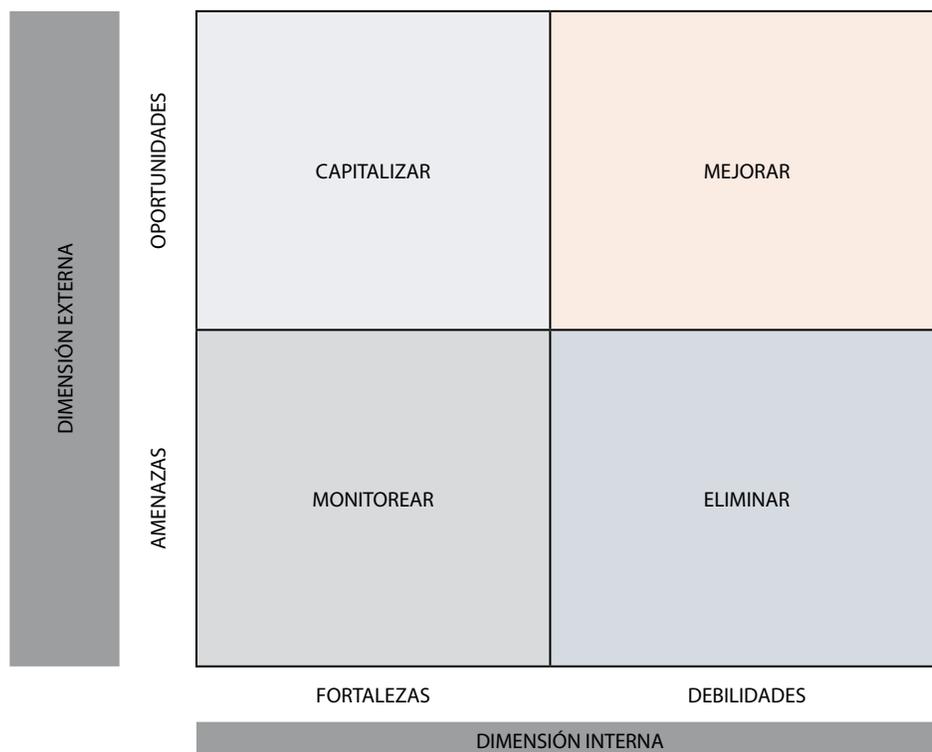
El último paso es el Manejo del Riesgo. Luego de diligenciar los tres formatos anteriores, se llega al último paso, en el cual se diseñan las acciones para reducir, mitigar o gestionar los riesgos identificados. Este formato contiene la información que se ha venido trabajando a lo largo del proceso bajo los títulos de: Acciones a realizar, Responsable, Fecha de implementación (Cronograma) y el Seguimiento. Esta última fase busca minimizar cada riesgo y controlarlo, dependiendo de la clasificación que haya obtenido en el paso anterior.

**GRMRI- RSE V.1 Instrumento 3. Administración del riesgo.**

No.	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					CALIFICACIÓN DEL RIESGO			ZONA DE RIESGO	MANEJO DEL RIESGO			
	Ámbito	Riesgo	Descripción	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto	P*1		Acciones	Responsable	Cronograma	Seguimiento
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													

## Resultados de la fase:

Se espera que al final de la FASE I la organización haya desarrollado los temas presentados en las anteriores estrategias. El objetivo es desarrollar el DOFA (Debilidades / Oportunidades / Fortalezas / Amenazas) 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 2**  
**Planeación**



## 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:

- Definición de políticas y estrategias con esos grupos de interés.
- Planeación de las acciones para mejorar el desempeño en RSE.
- Alineación de la política de RSE con la Misión, Visión y Principios de la organización



Fase 2

### Principios 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 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 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 considerarse 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 construidos 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 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. Es por ello que 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.

### **Resultado**

Documento de principios de RSE.

### **Metodología**

#### **Taller principios de responsabilidad social de la empresa**

##### **Instructivo**

Es necesario 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 cómo 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 participante), 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. El diálogo permite al interior de una organización 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.

### **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 co-

mún. 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 ( ) Colaboración ( ) Transparencia ( ) Calidad ( ) Protección ( ) Equidad	2 ( ) Confianza ( ) Sostenibilidad ( ) Protección ( ) Respeto ( ) Integridad	3 ( ) Diversidad ( ) Solidaridad ( ) Respeto ( ) Responsabilidad ( ) Diálogo	4 ( ) Diálogo ( ) Cuidado ( ) Responsabilidad ( ) Transparencia ( ) Diversidad
5 ( ) Integridad ( ) Responsabilidad ( ) Cuidado ( ) Sostenibilidad ( ) Confianza	6 ( ) Equidad ( ) Respeto ( ) Solidaridad ( ) Cuidado ( ) Colaboración	7 ( ) Coherencia ( ) Protección ( ) Sostenibilidad ( ) Solidaridad ( ) Transparencia	8 ( ) Justicia ( ) Calidad ( ) Transparencia ( ) Colaboración ( ) Solidaridad
9 ( ) Calidad ( ) Justicia ( ) Coherencia ( ) Confianza ( ) Cuidado	10 ( ) Protección ( ) Colaboración ( ) Equidad ( ) Diversidad ( ) Sostenibilidad	11 ( ) Respeto ( ) Confianza ( ) Integridad ( ) Diálogo ( ) Calidad	12 ( ) Responsabilidad ( ) Diversidad ( ) Diálogo ( ) Integridad ( ) Justicia
13 ( ) Cuidado ( ) Diálogo ( ) Diversidad ( ) Equidad ( ) Coherencia	14 ( ) Solidaridad ( ) Integridad ( ) Confianza ( ) Coherencia ( ) Responsabilidad	15 ( ) Sostenibilidad ( ) Equidad ( ) Colaboración ( ) Justicia ( ) Respeto	16 ( ) Transparencia ( ) Coherencia ( ) Justicia ( ) Calidad ( ) Protección

**Concertando principios comunes**

PRINCIPIO										SUMA	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		

**Documento de principios de RSE**

Principio	Definido como

## 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 RSE. 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 busca 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 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 reco-

nozcan 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 a 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 empresa identificar quiénes 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 organización 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.

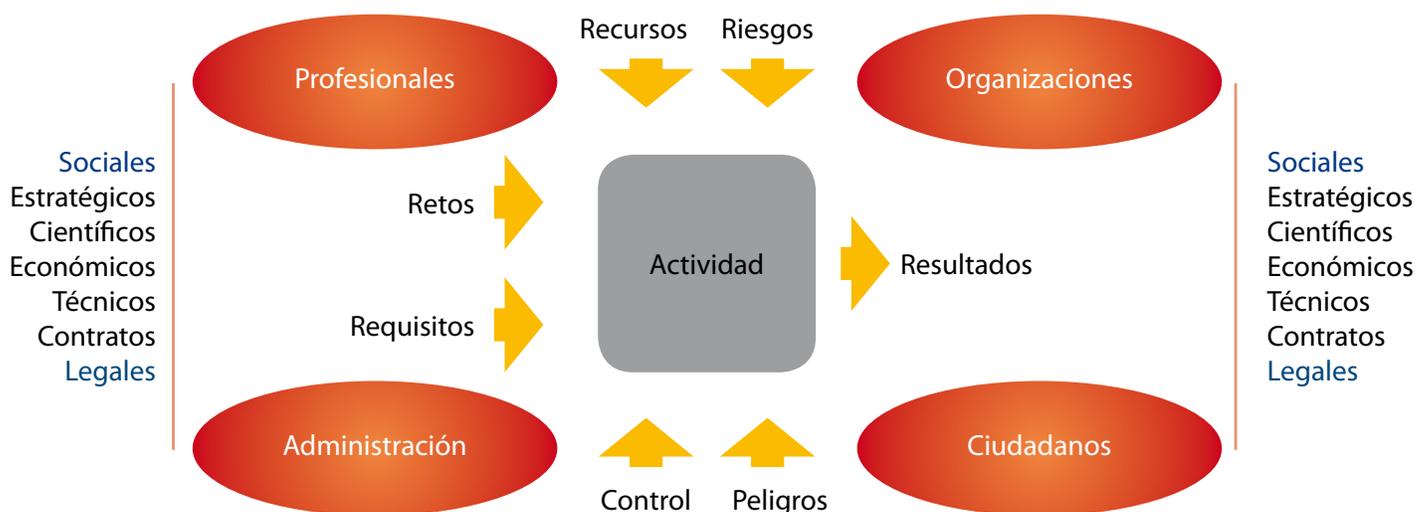
Al finalizar este análisis debemos determinar el alcance, lo que responde a la pregunta de cómo vamos a integrar la responsabilidad social en la gestión de la empresa. Aquí también

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”<sup>23</sup>.

### El modelo de procesos en la RSE



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.

23. Roser Hernández, I. Guía de RSE para Pymes. Madrid: Observatorio de RSC. 2005. Pág. 71. Disponible en: [www.observatoriorsc.org](http://www.observatoriorsc.org)

“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 ésta 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 las 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 aspectos 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:

- 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
- Incluir el compromiso voluntario de integrar en su estrategia y gestión, aspectos sociales, laborales, éticos y ambientales que superen las exigencias de la legislación.
- Está declaración debe estar aprobada y firmada por el máximo responsable de la organización.

## 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.

En este paso se recomienda que la organización tenga un facilitador para el proceso.

**Actividades:**

- a. Diálogo breve con las personas participantes sobre lo que entienden, saben y hacen 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 RSE 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 RSE 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 2010"

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.

**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.

**Resultado**

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.

**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)

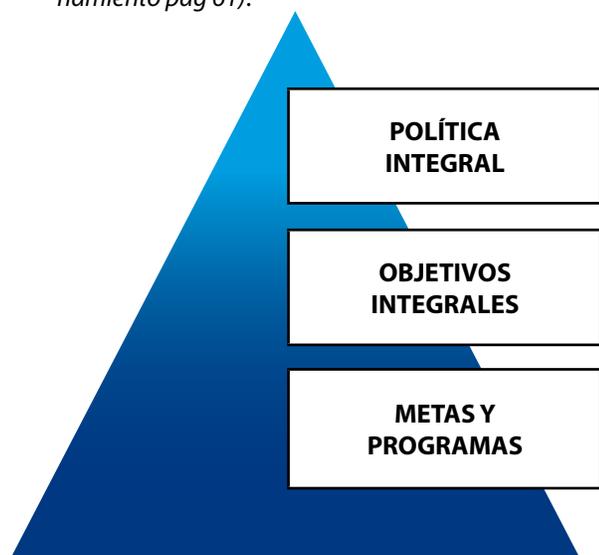
## Metodología

### 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.

- c. Al revisar la caracterización de prácticas (ver pág.39), el instrumento de grupos de interés de responsabilidad social (ver pág.52), Gestión del Riesgo (ver pág. 63), Lista de chequeo variables y medidores de base (ver pág. 23), Necesidades de capacitación(ver pág. 48), y los resultados de la fase consolidados en el DOFA (ver pág. 70) se encuentran situaciones que requieren fortalecerse, mejorarse, transformarse o implementarse. Dado que el enfoque de este modelo es hacia los grupos de interés es en este punto donde se plantean las estrategias de relacionamiento (Paso 4 - Establecimiento de estrategias de relacionamiento pág 61).



- d. 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.
- e. 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.
- f. 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.
- g. Esas acciones generales deben desglosarse en acciones concretas, que hagan particular y concreta la realización.
- h. 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.
- i. Las acciones de las personas responsables se planifican en los periodos de tiempo de la planeación general de la empresa.
- j. 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.
- k. 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.

## Indicadores

### Introducción

Un indicador es una herramienta que “facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto.”<sup>24</sup> Son dinámicos, específicos, deben medir adecuadamente actividades, resultados o cambios, ser limitados en el tiempo, ser alcanzables y están sometidos a continua revisión.

24. Horn, R. (1993). Statistical indicators for the economic and social sciences. Pág. 147. Hong Kong. Cambridge, University Press.

Éstos son importantes en la medida que establecen un punto de partida desde el cual medir el desempeño, en diferentes aspectos, como económicos, sociales y ambientales, entre otros, con referentes externos, que permiten darle valor a estos aspectos y son un apoyo en la toma de decisiones.

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

Los indicadores de RSE ofrecen información sobre aspectos concretos de la gestión de la empresa, de sus relaciones con los grupos de interés y de sus impactos. Por medio de ellos las organizaciones establecen si sus actuaciones responden a las expectativas de la sostenibilidad, los resultados de las actividades enfocadas en ello y las consecuencias e impactos en los tres ámbitos sobre sus grupos de interés.

Como complemento al Modelo ComprometeRSE los indicadores han sido agrupados de acuerdo al ámbito y al grupo de interés al que hacen referencia, así:

ÁMBITO	GRUPO DE INTERÉS
Prácticas de gobernanza de la empresa	Gobierno Corporativo
Prácticas con proveedores y contratistas	Proveedores y contratistas
Prácticas con clientes y usuarios	Clientes y usuarios
Prácticas laborales y de Derechos Humanos	Empleados
Prácticas con la comunidad y sociedad	Comunidades
Prácticas Ambientales	Medio Ambiente

La participación de los grupos de interés en la elaboración de la memoria se ha incluido con el fin de fortalecer la información contenida y las relaciones que la organización ha establecido con estos. Así mismo, se han incluido mayor número de indicadores de desempeño (económico, social y medioambiental) que se encuentran en la “Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad G3”<sup>25</sup>, el perfil de la compañía, el alcance del reporte y la visión y estrategia.

Existen tres niveles de aplicación dentro de la Guía que manifiestan el grado de avance de las organizaciones en la elaboración del informe de Responsabilidad Social. Gracias a los cambios que se han realizado, ahora el modelo le permite al empresario que diligencie cuidadosamente los indicadores, calificar su informe en Nivel de aplicación B.

Adicionalmente toda la información que el empresario recopile, gracias a los indicadores, será útil y le permitirá construir su informe de Responsabilidad Social, teniendo en cuenta su desempeño económico, social y medioambiental.

### Fases del Modelo ComprometeRSE

FASE	LÍNEA BASE	PLANEACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	VERIFICACIÓN	ASEGURAMIENTO	EVALUACIÓN IMPACTO
ALCANCE	- Revisar si la empresa cuenta con la información para diligenciar los indicadores.	-Elección de la persona o las personas que se encargarán de recolectar la información y de diligenciar los indicadores. - Establecimiento de la visión y estrategia de la organización.	- Construcción de Indicadores en RSE. -Utilizarla información generada en la herramienta del Gestión de Grupos de Interés - Diligenciar la información correspondiente al alcance del reporte y a la verificación.	- Informar a los grupos de interés sobre los indicadores de desempeño diligenciados.	- Revisión y ajustes a los indicadores	-Conocer y comparar el estado de la RSE en organización.
INSTRUMENTO	INDBD - RSE V.1 - INDBE - RSE V.1. Instrumento 1. Binario de indicadores de desempeño, estrategia y reporte.	INDD - RSE V.1 - INDE - RSE V.1. Instrumento 2. Indicadores de RSE	INDD - RSE V.1 - INDE - RSE V.1. Instrumento 2. Indicadores de RSE	INDD - RSE V.1 - INDE - RSE V.1. Instrumento 2. Indicadores de RSE	Revisión de los Indicadores de RSE diligenciados. INDD - RSE V.1 - INDE - RSE V.1.	

25. La Guía busca promover la realización de memorias de sostenibilidad, así como orientar a las organizaciones para que reporten sus impactos económicos, sociales y medioambientales. Para mayor información consulte: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

## SopORTE

- Statistical indicators for the economic and social sciences. Cambridge, University Press.
- Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas, Banco Interamericano de Desarrollo.
- ¿Qué son los indicadores?, Angélica Rocío Mondragón
- Niveles de aplicación del GRI.
- Guía G3 del GRI.
- Orientación sobre los indicadores de la responsabilidad de las empresas en los informes anuales, ONU

## Propósito

Conocer el avance de la empresa en aspectos relativos a la responsabilidad social, a partir del correcto diligenciamiento de los indicadores propuestos, con el fin de elaborar el informe anual de la organización.

Beneficios de establecer indicadores en RSE:

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

Los indicadores de RSE han sido adaptados de los establecidos por la Iniciativa del Reporte Global (Global Reporting Initiative- GRI- por sus siglas en inglés) en la “Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad G3” del año 2006<sup>26</sup> y del documento Orientación sobre los indicadores de la responsabilidad de las empresas en los informes anuales de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)<sup>27</sup>.

La GRI fue creada en el año 1997 por Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA). A partir de 2002 adquirió carácter independiente. Esta institución tiene como misión promover e incentivar el uso de guías que permitan elaborar informes de responsabilidad social en todo tipo de organizaciones, mejorando la calidad y la utilidad de los mismos.<sup>28</sup>

La Guía establece indicadores en temas económicos, sociales y ambientales, que permiten a las organizaciones medir el impacto de las actividades, productos y servicios. Existen tres niveles de aplicación dentro de la Guía que manifiestan el grado de avance de las organizaciones en la elaboración del informe de Responsabilidad Social.

El Modelo de ComprometeRSE le permite al empresario que diligencie cuidadosamente los indicadores, calificar su informe en Nivel de aplicación B. Este nivel indica que la memoria contiene información completa sobre el perfil, información sobre el enfoque de gestión para cada categoría de indicador e informa sobre un mínimo de 20 indicadores de desempeño y como mínimo uno de cada dimensión (ver gráfico nivel de aplicación de memoria).

La Guía presenta los Contenidos básicos que deben incluirse en las memorias de sostenibilidad, como se establecen a continuación:

- **Perfil:** Información que define el contexto general y permite comprender el desempeño de la organización, entre otros a través de su estrategia, su perfil y sus prácticas de gobierno corporativo.
- **Enfoque de la dirección:** información sobre el estilo de gestión a través del cual una organización aborda aspectos específicos y describe el contexto que permite comprender su comportamiento en un área concreta.
- **Indicadores de desempeño:** indicadores que permiten disponer de información comparable respecto al desempeño económico, ambiental y social de la organización.

Tomado de: “Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad” Versión 3.0, 2006. P. 7.

26. La primera versión de la Guía surgió en el año 2000 y su segunda versión fue publicada en 2002.

27. “Las Naciones Unidas son una organización de Estados soberanos. Los Estados se afilian voluntariamente a las Naciones Unidas para colaborar en pro de la paz mundial, promover la amistad entre todas las naciones y apoyar el progreso económico y social”. Tomado de: ¿Qué es la ONU?, Naciones Unidas- Centro de Información. [Documento WWW]. URL <http://www.cinu.org.mx/onu/onu.htm>

28. Global Reporting. [Documento WWW]. URL <http://www.eticagro.com.ar/modules/smartsection/item.php?itemid=36>

Contenidos Básicos

Nivel de aplicación de memoria

	C	C+	B	B+	A	A+
<p>Información sobre el Perfil según la G3</p> <p>Producto</p>	<p>Informa sobre:</p> <p>1.1 2.1 - 2.10 3.1 - 3.8, 3.10 - 3.12 4.1 - 4.4, 4.14 - 4.15</p>		<p>Informa sobre todos los criterios enumerados en el Nivel C además de:</p> <p>1.2 3.9, 3.13 4.5 - 4.13, 4.16 - 4.17</p>		<p>Los mismos requisitos que para el Nivel B.</p>	
<p>Información sobre el Enfoque de Gestión según la G3</p> <p>Producto</p>	<p>No es necesario</p>		<p>Información sobre el Enfoque de Gestión para cada Categoría de Indicador.</p>		<p>Información sobre el Enfoque de Gestión para cada Categoría de Indicador.</p>	
<p>Indicadores de Desempeño según la G3 &amp; Indicadores de Desempeño de los Suplementos Sectoriales</p> <p>Producto</p>	<p>Informa sobre un mínimo de 10 indicadores de Desempeño, y como mínimo uno de cada dimensión: Económica, Social y Ambiental.</p>	<p>Verificación externa de la Memoria</p>	<p>Informa sobre un mínimo de 20 Indicadores de Desempeño y como mínimo uno de cada dimensión: Económica, Ambiental, Derechos Humanos, Prácticas laborales, Sociedad, Responsabilidad sobre productos.</p>	<p>Verificación externa de la Memoria</p>	<p>Informa sobre cada Indicador principal y sobre Indicadores de los Suplementos Sectoriales* de conformidad con el principio de materialidad ya sea a.) informando sobre el indicador o b.) explicando el motivo de su omisión.</p>	<p>Verificación externa de la Memoria</p>

\*Versión final del Suplemento Sectorial

Fuente: Niveles de aplicación del GRI, Versión 3.0, 2006.

Metodología

Para que la responsabilidad social sea operativa, es necesario que existan ciertos parámetros o lineamientos, que permitan medir y cuantificar el nivel de ésta en las organizaciones. Con tal propósito se ha diseñado esta herramienta, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en la GRI y en el documento Orientación sobre los indicadores de la responsabilidad de las empresas en los informes anuales elaborado por la ONU.

Es necesario que el empresario recopile la información para diligenciar cada uno de los indicadores que hacen parte del instrumento, con el fin de conocer el desempeño económico, social y ambiental de su organización.

Al utilizar la herramienta el empresario estará en capacidad de:

- Organizar la información de su empresa por grupos de interés teniendo en cuenta los diferentes ámbitos de la sostenibilidad.

- Comparar el desempeño anual de su empresa en aspectos económicos, ambientales y sociales.
- Conocer con qué información cuenta la empresa para reportar según el GRI.
- Construir con la información relevante su informe anual de Responsabilidad Social.
- Incluir la participación de los grupos de interés en la construcción de su informe.
- Comunicar a los diferentes grupos de interés y a la sociedad en general los avances de su empresa en aspectos económicos, sociales y ambientales.

Instrumento 1.

Este instrumento le permitirá al empresario revisar si la organización cuenta con la información disponible para diligenciar los indicadores. En este primer momento el empresario podrá saber según el número de "sí" marcados en cada

uno de los indicadores el nivel de aplicación (B y C)<sup>29</sup> que le corresponderá a su informe de responsabilidad social. Producto de este instrumento el empresario podrá saber y revisar anticipadamente la información con la que cuenta y el enfoque que le dará a su informe.

Lea cuidadosamente el indicador (de las 2 hojas de Excel®),

escriba el responsable <sup>30</sup> y marque con una X en la casilla correspondiente de la siguiente manera:

- Sí: Cuando su empresa cuente con la información para diligenciar el indicador.
- No: Cuando su empresa no tenga información disponible.

### **INDBD - RSE V.1 - INDBE - RSE V.1. Instrumento 1. Binario de indicadores de desempeño, estrategia y reporte.**

ASPECTO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	SÍ	NO
---------	-----------	-------------	-------------	----	----

Ejemplo:

Si su empresa cuenta con el valor total de sueldos y prestaciones pagados a sus empleados (hombres y mujeres) en el año a reportar marque con una X en la casilla Sí.

GRUPO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	SÍ	NO
Empleados	Sueldos y prestaciones del personal, desglosados por tipo de empleo y sexo.	Indique el valor total de los sueldos y prestaciones pagados a sus empleados. Desglóselos por tipo de empleo y sexo.	Rodrigo Pérez	X	

Tenga en cuenta:

- Que usted debe identificar a la persona que se va a encargar de recopilar la información para diligenciar los indicadores.
- La disponibilidad de los datos. Para la recolección de información es necesario que usted cuente con el tiempo necesario y que solicite al área indicada los documentos correspondientes.
- La calidad de los datos. Evalúe que la información que usted va mostrar sea pertinente, relevante y veraz.
- La capacidad para recopilar la información, es decir, tenga en cuenta los recursos necesarios, el tiempo, dinero y personas que van a ser necesarias para recopilar toda la información.

mientras que en la estrategia en sostenibilidad y aspectos del reporte usted deberá describir cualitativamente la respuesta según el caso de su empresa.

Para cada una de las respuestas usted encontrará las siguientes opciones:

Escriba el valor o su respuesta
<b>N.D.</b> Dato no disponible -explicar porqué.
<b>N.A.</b> Por el sector de la empresa No Aplica
<b>E.D.</b> En desarrollo no se tiene para este reporte se adjuntará en la próxima memoria. Explique avance.

### **Instrumento 2.**

El instrumento está compuesto por dos hojas en formato de Excel®. En la primera se encuentran los indicadores de desempeño y en la segunda lo correspondiente a la estrategia de sostenibilidad de la empresa y aspectos relativos al reporte. En los indicadores de desempeño usted deberá escribir el valor correspondiente para cada uno de los años

#### **Paso 1.**

Con el fin de recopilar la información necesaria, tome la tabla de indicadores que se presenta en Excel®. La primera hoja contiene los indicadores divididos en los diferentes grupos de interés, una descripción del mismo, su equivalencia GRI y en la autoevaluación diligenciada, el responsable<sup>31</sup>, el espacio para escribir la información correspondiente.

29. Ver gráfico nivel de aplicación.

30. Persona que cuenta con la información para diligenciar el respectivo indicador.

31. Persona encargada de dar la información para diligenciar el indicador.

GRUPO	INDICADOR	EQUIVALENCIA GRI	PREGUNTA DE LA AUTOEVALUACIÓN	DESCRIPCIÓN	VALOR
-------	-----------	------------------	-------------------------------	-------------	-------

**INDD - RSE V.1 - INDE - RSE V.1. Instrumento 2. Indicadores de RSE**

Lea cuidadosamente la descripción del indicador y diligencie el valor según la información de su empresa.

Ejemplo:

GRUPO	INDICADOR	EQUIVALENCIA GRI	Autoevaluación	DESCRIPCIÓN	Valor*
Sociedad	Contribuciones voluntarias a la sociedad	EC10	37	Indique cuáles han sido los aportes que su empresa le ha hecho a la comunidad sin ánimo de obtener retribución.	Digne aquí
	Inversiones realizadas en la comunidad	SC1	39	Especifique el total de las inversiones realizadas por su organización en la comunidad en que tiene operaciones.	Total Inversiones año 1
					Total Inversiones año 2 (anexo tabla con el desglose de actividades)
					Variación año 2 - año1
	Número de Programas sociales desarrollados y descripción de los mismos.	4.12	38	Describe los programas que desarrolla su organización con la comunidad y los logros que ha obtenido con estos.	Describe aquí
	Beneficiarios	2.7		Indique el número de personas que se han visto beneficiadas por los programas sociales que su organización desarrolla.	Describe aquí
	Número de sanciones por infracciones de leyes o reglamentos relativos a la corrupción y cuantía de las multas pagadas o por pagar* ONU	SD4 (Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción)		Especifique el número de sanciones que recibió su organización a lo largo del año por incumplimiento a normas nacionales e internacionales, relativos a la corrupción.	Describe aquí
Gasto total en desarrollo e infraestructura y servicios para beneficio público	EC8		Especifique el total de inversión que realizó su organización para beneficio público en infraestructura o servicios.	Inversiones Beneficio Digne aquí Inversiones Digne aquí Explique o desglose el destino de las inversiones	
Valor monetario y multas importantes y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y de regulaciones sobre competencia	SD7		Especifique el valor y el número de multas que ha recibido su empresa por el incumplimiento a las normas y regulaciones con respecto a la competencia desleal.	Valor Total de las multas Digne aquí *Por favor Anexe una tabla o donde Desglose este total	
Consumo de energía	EN1, EN4, EN5, EN6, EN7	29	Especifique el consumo total de energía eléctrica durante el año de su organización.	Consumo de energía año 1 Digne aquí Consumo de energía año 2 Digne aquí Variación año 2 - año1 Digne aquí	
Consumo de agua	EN8, EN9, EN10	30	Especifique el consumo total de recursos hídricos empleados por su organización.	Consumo de agua año 1 Digne aquí Consumo de agua año 2 Digne aquí	

Fase 2

**Paso 2.**

Esta tabla contiene exactamente la misma descripción del paso 1. Únicamente escriba su respuesta en el espacio indicado en rojo.

Ejemplo:

GRUPO	INDICADOR	EQUIVALENCIA GRI	Autoevaluación	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
Perfil	Nombre de la organización.	2.1		Describe cuál es la razón social de su organización.	Escriba el nombre aquí
	Bienes o servicios ofrecidos.	2.2		Describe los bienes y servicios que ofrece su organización.	Describe aquí
	Países en los que la empresa tiene operaciones	2.5		Indique los países en los cuales opera su organización.	Describe aquí
	Premios y distinciones recibidos	2.10		Especifique si su organización ha recibido algún tipo de premiación por su gestión, mejor lugar para trabajar, sectorial, entre otros.	Describe aquí
	Principales asociaciones a las que pertenece (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya	4.15		Describe si su empresa pertenece o apoya a algún tipo de asociación (sectorial o de otro tipo), ya sean nacionales o internacionales.	Describe aquí
Periodo cubierto por la información contenida en la memoria	3.1		Indique el periodo de tiempo que va a cubrir el reporte o informe de responsabilidad social que su empresa desea publicar.	Describe aquí	
La base para incluir información en el caso de negocios conjuntos (joint ventures), filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas y otras entidades que puedan afectar significativamente a la comparabilidad entre periodos y/o entre	3.8		Indique cuál fue la base para seleccionar información de negocios conjuntos, filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas y otras entidades que afectan la comparabilidad de los datos que su organización ha publicado.	Describe aquí	

**Recomendación:**

Revise cuidadosamente los indicadores diligenciados y la información entregada por cada una de las áreas de la empresa. Asegúrese que las cifras y los datos obtenidos se encuentren validados y que no van a surgir posteriores cambios. La revisión que usted realice es muy importante y le servirá al momento de construir y verificar su informe de Responsabilidad Social.

## Medición de Costos en la gestión de la RSE

### Introducción

Toda empresa entiende que el implementar o mejorar acciones requiere del uso de recursos que deben ser cuantificados y presupuestados, y más cuando el empresario, a la hora de tomar decisiones estratégicas, siempre evalúa el costo-beneficio de sus acciones. Por esto, medir el costo de cualquier acción es primordial, independientemente de la actividad que desarrolle la empresa, es indispensable generar recursos económicos para su subsistencia.

Debido a la creciente preocupación por conservar el medio ambiente y la necesidad de establecer el impacto social de las empresas, la relación empresa-sociedad ha cobrado mayor importancia en el contexto mundial y esto implica que las organizaciones asuman un mayor rol como ciudadano corporativo e implementen acciones en RSE. La planeación, implementación, verificación y la mejora continua de dichas acciones genera una serie de costos para las empresas.

Los costos de la RSE están asociados a la utilización de insumos sostenibles (insumos “verdes”) que se emplean, los beneficios que se otorguen a los empleados independientes de los sueldos, áreas específicas en RSE, mantenimiento de gestión ambiental y capacitación y entrenamiento en RSE.<sup>32</sup> Estos costos se suman a las actividades que de manera integral desarrolla la empresa.

Si bien existen unos costos asociados a la RSE, la implementación de la misma genera múltiples beneficios para la organización en la dimensión económica, social y medioambiental. Es importante anotar que los beneficios económicos de

la RSE no se ven claramente a corto plazo. Éstos son el resultado de una serie de actividades que generan valor a la compañía en las diferentes áreas o procesos, y por lo tanto cuantificarlos no es una tarea fácil.

Entre los beneficios de la RSE se encuentra la gestión de riesgos, la identificación y aprovechamiento de oportunidades, la innovación constante y mayores posibilidades de financiación. En todos los casos el resultado es una mejora del beneficio empresarial producido, por un aumento de los ingresos generados por mayores ventas, gracias a la diferenciación frente a la competencia.<sup>33</sup>

Según estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), SustainAbility, Corporación Financiera Internacional y el Instituto Ethos, la gestión responsable de las compañías facilita la retención y atracción de clientes y consumidores, y mejora la eficiencia operacional, ya que pueden disminuir el costo de los insumos. Así mismo, es más fácil atraer, retener el capital humano, al tiempo que aumenta la productividad laboral.

Entender este contexto llevó a desarrollar esta nueva herramienta que complementa el Modelo de ComprometeRSE, con el fin de establecer los costos y beneficios de la Responsabilidad Social. Mediante este instrumento se busca que el empresario identifique, cuantifique y se concientice de la relación costo-beneficio que conlleva la implementación de prácticas en RSE desarrolladas en cada una de las herramientas que conforman el modelo.

32. Zicari, A. (2009) ¿Cuánto Cuesta la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

33. Acevedo, J. Los beneficios económicos de la RSE, el eterno debate. [Documento WWW]. URL: [http://www.larepublica.com.co/archivos/RSE/2010-01-28/los-beneficios-economicos-de-la-rse-el-eterno-debate\\_91957.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/RSE/2010-01-28/los-beneficios-economicos-de-la-rse-el-eterno-debate_91957.php)

## Fases del Modelo ComprometeRSE

FASE	LÍNEA BASE	PLANEACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	VERIFICACIÓN	ASEGURAMIENTO	EVALUACIÓN IMPACTO
ALCANCE		- Establecimiento de beneficios y valor presupuestado para las acciones en RSE.	- Implementación de las acciones que fueron planeadas para valorar su costo.	- Informar sobre los valores ejecutados y el cumplimiento del presupuesto a los grupos de interés.	-Valoración de los costos y beneficios identificados.	-Evaluar los cambios asociados a la implementación de las acciones en RSE y los beneficios que esto le representa a la empresa.
INSTRUMENTO		MCA - RSE V.1 Instrumento 1. Recolección de herramientas del modelo	MCCB - RSE V.1 Instrumento 2 Medición de costos de la gestión RSE	MCCB - RSE V.1 Instrumento 2 Medición de costos de la gestión RSE	Análisis de la medición de costos de la gestión RSE	

### Soporte

- Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Los beneficios económicos de la RSE el eterno debate, artículo del periódico La República.

la empresa con el fin de gestionar la Responsabilidad Social Empresarial.

- Evaluar el porcentaje de cumplimiento del presupuesto establecido.
- Conocer la inversión realizada en acciones RSE dependiendo de los ámbitos que aborda y los subgrupos que ha determinado como relevantes para la organización.

### Propósito

Medir, cuantificar el costo- beneficio e impacto de las acciones que se desarrollan al gestionar la responsabilidad social dentro de una empresa.

Beneficio de medir los costos de la gestión RSE

Las empresas pueden diferenciarse de la competencia mediante buenas prácticas de responsabilidad social lo que, además de proporcionarles beneficios tangibles, al aumentar sus ingresos o disminuir sus costos, puede permitirles obtener beneficios intangibles, a través de la mejora de su reputación y de la licencia para operar.<sup>34</sup>

Al utilizar la herramienta el empresario estará en capacidad de:

- Medir los costos de implementar acciones socialmente responsables al establecer la relación costo-beneficio y tener claro el valor que representan estas acciones en RSE para su organización.
- Establecer el impacto, tanto cualitativo como cuantitativo, que tienen todas las acciones que desarrolla

### Metodología

Con el fin de medir los costos de la Responsabilidad Social Empresarial dentro de una organización, se ha diseñado una herramienta que busca establecer el valor de cada una de las acciones desarrolladas. La herramienta está compuesta por dos instrumentos que se encuentran en formato de Excel®.

Para diligenciar los respectivos instrumentos de la medición de costos usted debe revisar cuidadosamente todas herramientas que componen el modelo entre las que se encuentran:

- Autoevaluación
- Gestión de Riesgos
- Gestión de Grupos de Interés
- Comunicación Interna y Externa
- Indicadores de RSE
- Capacitación para asegurar la transferencia de la Metodología ComprometeRSE a los Empresarios que implementan el Programa.
- Plantillas para sistematizar las prácticas de RSE

Lo anterior con el fin de retroalimentar los instrumentos de la medición de costos y diligenciar en éste el ámbito,

34. Tomado de Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas.

el subgrupo de interés, la acción específica desarrollada y el responsable, según lo especificado en las herramientas mencionadas.

### Paso 1:

Una vez revisadas todas las herramientas del modelo, tome la información que ya ha desarrollado y ubíquela en el primer formato en Excel®.

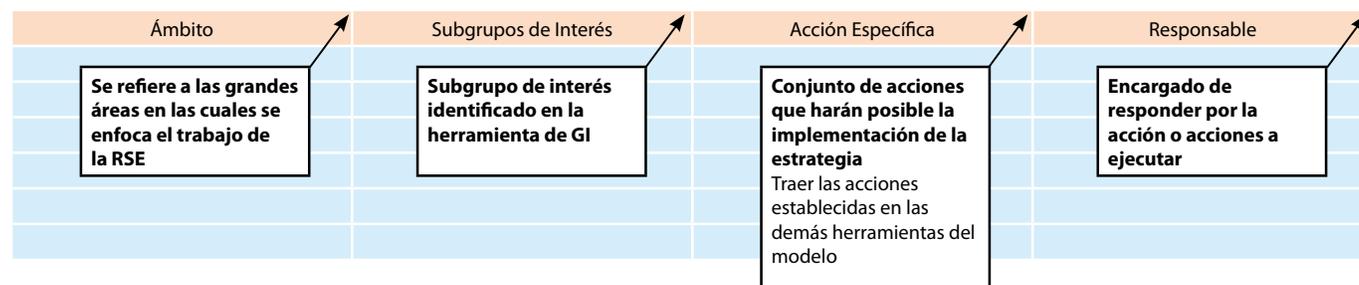
Tenga en cuenta que:

- **Ámbito:** Refiere a las grandes áreas en las cuales se enfoca el trabajo de la RSE. Señala la ubicación de las acciones que se van a medir en: prácticas de

gobernanza en la empresa, prácticas laborales y de Derechos Humanos, prácticas ambientales, prácticas con la comunidad y la sociedad, prácticas con clientes y prácticas con proveedores.

- **Subgrupos de interés:** Se refiere a los subgrupos que han sido identificados en la herramienta de gestión de grupos de interés.
- **Acción específica:** Conjunto de acciones que harán posible la implementación de la estrategia en RSE en la empresa. En este momento debe ubicar todas las acciones que ha desarrollado en las demás herramientas del modelo.
- **Responsable:** Encargado de responder por la acción o acciones a desarrollar.

### MCA - RSE V.1 Instrumento 1. Recolección de herramientas del modelo



### Paso 2:

Luego de completar toda la información requerida por el instrumento 1, usted deberá diligenciar el instrumento No. 2, el cual contiene un desglose de costos y beneficios por cada acción que realiza en RSE. En esta herramienta usted debe escribir: beneficio, valor presupuestado, valor ejecutado, cumplimiento del presupuesto y diligenciar la casilla correspondiente al impacto.

Tenga en cuenta:

- **Beneficio:** Provecho, utilidad o valor que otorga la acción realizada a la empresa. Lo que se espera al realizar la acción o acciones.
- **Valor presupuestado:** El valor que se espera se emplee en la implementación de la acción o las acciones a desarrollar.
- **Valor ejecutado:** El valor real empleado en la ejecución de la acción o acciones.
- **Cumplimiento del presupuesto:** El porcentaje del valor presupuesto que fue ejecutado para realizar las acciones. Es el valor ejecutado sobre el valor presupuestado.
- **Impacto:** Descripción cuantitativa y cualitativa el alcance de la acción implementada. por ejemplo el número de personas beneficiadas.







# **FASE 3**

## **Implementación**



## FASE III - Implementación

### Introducción

El término “Gestión del Conocimiento” es relativamente novedoso en el contexto empresarial. Hace referencia al “conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos.”<sup>35</sup>

La gestión empresarial impulsa la socialización del conocimiento adquirido por las diferentes áreas, como una opción de innovación, aprendizaje y generación de valor, que contribuye a incrementar la percepción positiva que los diferentes públicos tienen de la organización. Por esta razón es de vital importancia capturar, sistematizar, analizar y recopilar las prácticas implementadas por las organizaciones.

En materia de responsabilidad social es necesario que las organizaciones cuenten con formatos especializados que les permitan sistematizar de manera ordenada las acciones, recursos y estrategias implementadas en cada una de las fases. Lo anterior le permite al empresario contar con una fuente centralizada de información, generar procesos de aprendizajes y conocer las falencias y aciertos del modelo.

Esta nueva herramienta se le ha adicionado al Modelo ComprometerSE para que los empresarios puedan documentar y sistematizar sus prácticas en Responsabilidad Social, así como generar un aprendizaje constante en la implementación del modelo. Igualmente la herramienta busca que el empresario revise fase a fase las estrategias implementadas, establezca acciones de mejora y genere una mayor articulación con las diferentes áreas de la organización.

### Fases del modelo ComprometerSE

FASE	LÍNEA BASE	PLANEACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	VERIFICACIÓN	ASEGURAMIENTO	EVALUACIÓN IMPACTO
ALCANCE	-Sistematización del tiempo, recursos, acciones desarrolladas y principales aprendizajes de la fase.	Sistematización del tiempo, recursos, acciones desarrolladas y principales aprendizajes de la fase.	Sistematización del tiempo, recursos, acciones desarrolladas y principales aprendizajes de la fase.	Sistematización del tiempo, recursos, acciones desarrolladas y principales aprendizajes de la fase.	Sistematización del tiempo, recursos, acciones desarrolladas y principales aprendizajes de la fase.	Evaluar los cambios positivos y negativos que se presentaron en la sistematización de las fases
INSTRUMENTO	PSLB - RSE V.1 Plantilla para sistematizar la fase de línea base.	PSP - RSE V.1. Plantilla para sistematizar la fase de planeación.	PSE - RSE V.1. Plantilla para sistematizar la fase de implementación.	PSR - RSE V.1. Plantilla para sistematizar la fase de verificación.	PSMC - RSE V.1. Plantilla para sistematizar la fase de aseguramiento. PSLA - RSE V.1 Plantilla de aprendizaje	

35. Info@rea, Consultores en Información y Documentación. Gestión del conocimiento y gestión de la información. Págs. 1 y 2.

## Soporte

- Gestión del conocimiento y gestión de la información. Info@rea, Consultores en Información y Documentación.
- Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación en el sector público.
- La Gestión del conocimiento y de los archivos, valoración documental. XIII Seminario Memorias del Sistema Nacional de Archivos.

## Plantillas de sistematización de prácticas de RSE

### Propósito

Esta herramienta tiene como propósito capturar, sistematizar, analizar y recopilar los planes, acciones y estrategias implementadas por la empresa en RSE, con el fin de generar procesos de aprendizajes y contar con información centralizada.

Beneficios de gestionar el conocimiento<sup>36</sup>

1. Mejora la productividad.
2. Evita la duplicidad en cualquier proceso.
3. Reduce la pérdida de conocimiento.
4. Incentiva la colaboración entre las diferentes áreas y personas que puedan aportar al conocimiento de un tema específico.
5. Gestiona el recurso humano, es decir, forma y capacita al personal de la entidad.
6. Transforma la cultura organizacional, genera ventajas competitivas que los diferencian de sus competidores, da mayor valor a sus marcas, productos y servicios e incrementa sus posibilidades de crecimiento sobre las bases sólidas del conocimiento.<sup>37</sup>

Al implementar la herramienta el empresario estará en capacidad de:

- Identificar los resultados obtenidos al implementar cada una de las fases del modelo.
- Establecer el aprendizaje general de la implementación de la RSE en empresa y en cada una de las fases.
- Unificar la información de los resultados obtenidos producto de la implementación de prácticas de RSE dentro de la empresa.
- Relacionar los beneficios de integrar el Modelo dentro de la organización.
- Identificar, describir y divulgar el conocimiento producto de la implementación del modelo.

### Metodología

La herramienta cuenta con seis formatos en Excel®, y busca que usted identifique el aprendizaje por cada etapa del modelo. Encontrará un formato para cada fase y por último el resumen de los resultados y el aprendizaje de las mismas.

Fases del Modelo:

1. Línea de base
2. Planeación
3. Implementación
4. Verificación
5. Aseguramiento

### Paso 1.

Diligencie los respectivos formatos teniendo en cuenta la información que aparece a continuación.

El formato que evalúa cada fase cuenta con cinco secciones, cuatro de ellas para sistematizar las prácticas en RSE, así:

- **Técnico:** Recopile toda la información operativa obtenida durante el desarrollo de la fase que está sistematizando. Señale el tiempo empleado, es decir la fecha de inicio y de fin de cada fase (el instrumento contará en días el tiempo empleado), y los recursos: personas, materiales, dinero, que fueron necesarios para completar esta fase.
- **Descriptivo:** Escriba los procesos y acciones realizados por la empresa durante la fase. Tenga en cuenta el alcance de la misma.
- **Resultados:** Identifique los instrumentos que ha desarrollado en la fase y los resultados que ha obtenido en cada uno, como por ejemplo planes, programas, evaluaciones, indicadores, entre otros.

36. (2004) La gestión del conocimiento y de los archivos, valoración documental. XIII Seminario Memorias del Sistema Nacional de Archivos, Bogotá. Págs. 36-37.

37. Pelufo, B; CATALÁN, E. (2002). Pág. 14. Santiago de Chile.

- Aprendizaje:** Indique aquellas enseñanzas que fueron aprendidas por la organización durante la implementación del modelo, especialmente en la fase a la que hace referencia el formato. Recuerde que usted debe sistematizar los aprendizajes adquiridos en el proceso que ha llevado a cabo en el desarrollo del Modelo en cada una de las fases. En el espacio

indicado escriba aquellas lecciones que no se deben repetir, las que son posible mejorar y las que considere que su organización debe fortalecer.

La última sección le permite identificar quién completó la información para cada formato y la fecha en que lo hizo, quién revisó y en qué fecha fue diligenciado, y por último usted encontrará un recuadro para completar que versión del formato.

**Instrumento 1.**

**Plantilla para sistematizar las fases del modelo. PSLB - RSE V.1 Línea Base, PSP - RSE V.1 Planeación, PSE - RSE V.1. Implementación, PSR - RSE V.1. Verificación, PSMC - RSE V.1 Aseguramiento.**

TÉCNICO			
Tiempo			
Fecha inicio (dd/mm/aaaa)		Total (Días)	0
Fecha final (dd/mm/aaaa)			
Recursos			
DESCRIPTIVO			

Indique el tiempo de desarrollo de la fase y los recursos empleados para la misma

Indique la fecha de inicio de la fase (día, mes y año) y la fecha final (día, mes y año).

Personas, materiales, dinero, que fueron necesarios para completar esta fase

Señale los procesos realizados durante esta fase

RESULTADOS			
APRENDIZAJE			
Elaboró		Revisión	
Fecha de elaboración		Fecha de revisión	Versión

Indique los productos que obtuvo al realizar esta fase, evaluaciones, indicadores...

Indique qué puede mejorar, qué no debe repetir, qué debe fortalecer, dentro de esta fase.

Fase 3

**Paso 2.**

Luego de completar el formato para cada una de las fases, usted encontrará el último formato, Plantilla de Aprendizaje, que recopila los resultados y el aprendizaje. El instrumento llevará la información que usted ubicó en los formatos anteriores. Por último encontrará un espacio que le permite reunir todas las observaciones que tenga su empresa con respecto a los resultados del modelo ComprometeRSE.

**PSLA - RSE V.1. Plantilla de Aprendizaje.**

RESULTADOS	
LÍNEA BASE	
PLANEACIÓN	
IMPLEMENTACIÓN	
VERIFICACIÓN	
ASEGURAMIENTO	

APRENDIZAJE	
LÍNEA BASE	
PLANEACIÓN	
IMPLEMENTACIÓN	
VERIFICACIÓN	
ASEGURAMIENTO	

OBSERVACIONES	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">                     Digite aquí                 </div>	

Por favor diligencie las observaciones de su empresa con respecto a las frases del programa ComprometeRSE





A large, thick yellow arrow with a white outline, pointing from the bottom left towards the text.

## **FASE 4 Verificación**



## 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.

### 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 RSE 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 RSE<sup>38</sup>**

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:

38. [Documento WWW]. URL [www.iso.org/sr](http://www.iso.org/sr)

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

En este punto es importante que la organización reflexione sobre la importancia de auditar sus procesos de Responsabilidad Social Empresarial. Los posibles criterios de auditoría serían entonces la política y los objetivos, cuadro de planeación de la RSE, Resultados de Desarrollo, Quejas y reclamos de las partes interesadas, desempeño ambiental y de SySO, entre otros. Sugerimos tomar también las normas internacionales SA8000, SGE-21e ISO 19011. También sería importante incorporar aspectos de la ISO 26000 en este proceso. Con esto debemos hacer claridad que a pesar que existe la premisa de que la RSE no es **CERTIFICABLE**, no quiere decir que no sea **AUDITABLE**

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 con el 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 de la Responsabilidad Social Interna y Externa

### Introducción

La comunicación interna de una organización contribuye de forma decisiva a su sostenibilidad, porque genera cohesión y solidez, favorece la identificación de sus miembros con los propósitos corporativos y fortalece su sentido de pertenencia; aspectos fundamentales para responder al reto que representa la RSE. Solo a través de un diálogo transparente, compuesto por mensajes claros y oportunos, los empleados y colaboradores comprenderán la importancia de implementar una gestión socialmente responsable, respaldarán el compromiso que asume la organización y participarán activamente en su materialización.

En el ámbito externo la comunicación transmite la razón de ser de la organización, su visión, lo que hace y en qué términos entiende su relación con la sociedad a la que pertenece. Es imprescindible que los proveedores, clientes, autoridades, competidores y la comunidad en general tengan conocimiento de esas características, con el objetivo de construir una relación de confianza y fidelidad. La comunicación externa también proporciona información decisiva para procesos como la planeación, organización, dirección y control.

En el marco de la Responsabilidad Social, la comunicación es el instrumento mediante el cual la organización responde a la creciente demanda de información de los grupos de interés, los cuales exigen cada vez más, que las empresas comuniquen de manera efectiva como minimizan los impactos sociales y medioambientales de sus operaciones. Comunicar la RSE genera credibilidad ante los públicos con los que la organización interactúa diariamente y proyecta su compromiso con la sociedad, al mostrar resultados en la dimensión económica, social y ambiental de la organización.

Gracias a las nuevas posibilidades de canales de comunicación, las empresas pueden comunicar experiencias y opiniones a todos sus grupos de interés en cualquier lugar

del mundo. Transmitir estos mensajes clave genera competitividad, porque es una muestra de transparencia, permite establecer lazos sólidos con las audiencias y retroalimentar las actividades desarrolladas en los ámbitos de la RSE.

Esta herramienta se llevó a cabo como complemento al Modelo de ComprometeRSE, al entender la necesidad que tienen las organizaciones de contar con un instrumento de gestión eficiente para comunicar las acciones internas y externas en RSE, como una estrategia de competitividad que contribuye a generar relaciones de confianza con sus grupos de interés.

### Fases del Modelo ComprometeRSE

FASE	LÍNEA BASE	PLANEACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	VERIFICACIÓN	ASEGURAMIENTO	EVALUACIÓN IMPACTO
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación y clasificación de los grupos de interés.</li> <li>- Caracterización de las herramientas de comunicación actuales (tipo, periodicidad, cobertura).</li> <li>- Identificar canales, las audiencias, las barreras o dificultades y la intención o propósito para gestionar y comunicar la RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de la estrategia de comunicaciones (definición del mensaje, objetivos, canales internos y externos, periodicidad, mecanismos de retroalimentación).</li> <li>- Diseño de instrumento de seguimiento y control a las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de la estrategia de comunicaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgación de los resultados del proceso de acuerdo con el indicador y metas previstas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión y verificación de la estrategia para realizar los respectivos ajustes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluar el cambio positivo o negativo en las comunicaciones internas y externas que tiene la empresa con sus grupos de interés</li> </ul>
INSTRUMENTO	GGII - RSE V.1 Identificación y clasificación de grupos de interés. COMI - RSE V.1 Instrumento 1. Inventario de Comunicaciones	COME - RSE V.1. Instrumento 2. Estrategia de comunicaciones	COME - RSE V.1. Instrumento 2. Estrategia de comunicaciones	COME - RSE V.1. Instrumento 2. Estrategia de comunicaciones	Revisión de la estrategia	

### SopORTE

- Communicating Corporate Responsibility, Ogilvy
- La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable, Forética.

### Propósito

Esta herramienta tiene como propósito identificar puntos de contacto, canales adecuados y oportunidades comunicativas, tanto internas como externas, así como definir la estrategia comunicativa de la empresa para difundir la gestión, avances y resultados de la Responsabilidad Social.

### Beneficios de comunicar la Responsabilidad Social: <sup>39</sup>

- Establecer una posición de liderazgo en la industria
- Lanzar una marca
- Ganarle a los competidores
- Ingresar en mercados nuevos
- Perfilar un nuevo producto
- Generar fidelización de clientes
- Generar compromiso de los empleados
- En última instancia, transformar la reputación de una empresa.

Al utilizar la herramienta el empresario estará en capacidad de:

- Transmitir información relevante y veraz a sus grupos de interés, mediante la identificación de sus audiencias.

39. Communicating Corporate Responsibility, Ogilvy.

- Establecer mejores canales o medios adecuados para cada audiencia, por medio de los cuales puede transmitir sus mensajes.
- Diseñar una estrategia de comunicación de Responsabilidad Social que cumpla con las expectativas de la empresa.
- Establecer lazos y vínculos sólidos con sus grupos de interés.

### Paso 1: Inventario de Comunicación

El primer instrumento de la metodología le permite al empresario identificar el punto de contacto o el representante de cada uno de los subgrupos de interés identificados, los canales y las oportunidades o potencialidades que favorecen la comunicación y el diálogo con las audiencias. En éste paso usted también podrá determinar las barreras o dificultades que se presentan en el proceso comunicativo de la RSE y formular recomendaciones para mejorar el diálogo e intercambio de ideas con sus audiencias internas y externas.

- Recuerde que la información que se va a transmitir se encuentra relacionada con la Responsabilidad Social de su empresa y que puede encontrar que existe más de una persona que incide en la comunicación para cada uno de los subgrupos.<sup>40</sup>

Tenga en cuenta que:

- **Subgrupo de interés:** se refiere a la audiencia clave interna o externa de la organización. Por ejemplo si

el grupo de interés que usted ha identificado es el Gobierno Corporativo, uno de los subgrupos será la Junta Directiva

- **Punto de contacto:** se refiere al nombre del representante, interlocutor o contacto directo que tiene un público propio y a las condiciones para movilizar información que permita modificar la relación con la empresa. Por ejemplo si el subgrupo de interés que usted ha identificado es la Junta Directiva, su punto de contacto podría ser el Presidente de la misma.
- **Categorías:** en los distintos subgrupos de interés que ha identificado, debe reconocer cuál es el nivel de importancia de cada uno de los subgrupos de interés; recuerde que estas categorías son: básicos, importantes y esenciales.
- **Canales de comunicación:** usted debe indicar a través de qué medios de comunicación (Ejemplo: Intranet, boletines) la empresa se comunica habitualmente con las audiencias identificadas de los subgrupos de interés y sus categorías.
- **Oportunidades / Potencialidades:** permite identificar los aspectos que pueden favorecer e impulsar el intercambio de información y el diálogo con las audiencias.
- **Barreras / Dificultades:** señala cuáles son los puntos críticos u obstáculos que se presentan en la comunicación de la gestión de la RSE con cada subgrupo de interés y sus categorías.

### COMI - RSE V.1. Instrumento 1. Inventario de Comunicaciones

Grupos de interés	Sub grupo de interés	Punto de contacto	Categoría	Canales	Oportunidades / Potencialidades	Barreras / Dificultades	Recomendaciones

40. Recuerde que el subgrupo de interés fue identificado por usted en la herramienta "Gestión con grupos de interés". Esta herramienta entiende a estos subgrupos como la audiencia, es decir el público al cual se dirige la información específica en RSE por algún medio.

## **Paso 2: Plan de comunicación**

El segundo paso le permite a la empresa, a partir de la información obtenida en el paso 1, diseñar una estrategia de comunicación para la gestión en RSE, que alineada con la estrategia de comunicaciones corporativas, responderá a las expectativas y características particulares de cada subgrupo y al objetivo propuesto.

Este paso busca que su organización logre ejecutar los propósitos identificados, con los canales más adecuados para divulgar mensajes clave, de acuerdo con las características particulares de cada grupo, ya sea interno o externo.

Es importante revisar el listado de audiencias que identificó en el inventario (tabla No.1), para definir las audiencias hacia las cuales se va a dirigir la comunicación. A partir de esa revisión usted debe completar la información de la tabla 2.

Por último, el formato busca asegurar la implementación de la estrategia de comunicaciones, por medio de la verificación de la difusión del mensaje y del alcance del objetivo propuesto frente a cada audiencia, para lo cual la organización debe revisar y ajustar periódicamente su estrategia. Tenga en cuenta:

- **Objetivo específico:** señale la meta en términos de RSE que desea alcanzar, recuerde que este objetivo debe estar alineado con los objetivos corporativos y con la estrategia de comunicación corporativa, si se tiene.
- **Recomendaciones:** estas sugerencias se desprenden automáticamente una vez usted seleccione la categoría del subgrupo de interés identificadas en la herramienta Gestión con Grupos de Interés.
- **Contenidos del mensaje:** describe la información clave que usted considera debe comunicar a sus audiencias. Usted debe tener en cuenta al momento de elaborar los mensajes las razones o argumentos que sus grupos de interés deberían saber con el fin de fortalecer la percepción que éstos tienen de su gestión en RSE. Recuerde que el lenguaje debe ser claro, fácil de entender y adaptarse a cada subgrupo de interés.
- **Actividades:** indique de qué forma va a transmitir los mensajes establecidos a sus audiencias, así como el conjunto de tareas necesarias para alcanzar el objetivo propuesto.
- **Mix de medios:** es la combinación de canales adecuados para la transmisión del mensaje. Indique los medios que se ajusten más a las características de sus subgrupos de interés, un medio que le permita transmitir eficazmente sus mensajes sin interferencias y al cual tenga fácil acceso.
- **Responsable:** encargado de coordinar o llevar a cabo la actividad propuesta en la implementación.
- **Prioridad:** indica la importancia de realizar las actividades propuestas para su empresa, de acuerdo con la categoría de los subgrupos de interés.
- **Porcentaje de cumplimiento:** califica el cumplimiento de las actividades propuestas en la estrategia. Usted deberá evaluar en qué medida se ha cumplido la intención que usted planteó para cada una de las actividades dependiendo del subgrupo y de la categoría a la que pertenezca.
- **Aspectos de incidencia:** identifica los factores positivos o negativos que incidieron en el cumplimiento que obtuvo para cada intención.
- **Observaciones:** luego de examinar el proceso llevado a cabo, usted debe revisar el cumplimiento del objetivo planteado al inicio y describir de forma general las conclusiones obtenidas en la implementación de la estrategia.

**COME - RSE V.1. Instrumento 2. Estrategia de comunicaciones**

Plan de acción (Ejecución)					% cumplimiento	Aspectos de	Observaciones
Actividades	Mix de medios	Presupuesto	Responsable	Prioridad			
Acciones a ejecutar para cumplir el objetivo	Combinación de canales adecuados para la transmisión del mensaje		Encargado de coordinar o llevará a cabo la actividad	De acuerdo a la categoría la prioridad de la realización de las actividades	Porcentaje de cumplimiento	Factores positivos o negativos que incidieron en el cumplimiento para cada intención.	Revisión del cumplimiento del objetivo

**Recomendaciones para elaborar su estrategia de comunicaciones según la categoría de sus grupos de interés**

Su empresa debe procurar un contacto constante con sus grupos de interés, con canales que permitan una retroalimentación permanente y una comunicación fluida. Sus mensajes deben ser claros, tenga en cuenta que la información debe ser precisa y coherente para todos los grupos, y que el lenguaje que emplee para transmitirla depende de la audiencia a la cual va dirigida.

**Básicos:** Establezca un lazo que le permita mantener una conexión (no necesariamente constante), envíe información general sobre su RSE y algunos detalles sobre sus acciones. Un boletín con algunos puntos de interés puede ser un medio adecuado para esta audiencia.

**Importantes:** Establezca lazos cercanos, busque establecer comunicaciones constantes, tenga en cuenta las sugerencias que estos realicen a la gestión de su empresa. Así mismo, comparta sus experiencias y la información que usted considere pertinente con respecto a la gestión en RSE de su empresa. El contacto vía mail y algunas redes sociales pueden ser un buen medio para esta audiencia.

**Esenciales:** Establezca lazos cercanos, que permitan conversar sobre la RSE. Mantenga comunicaciones constantes, permítale expresar sus opiniones y sugerencias con respecto al cumplimiento de sus objetivos en materia de sostenibilidad. No olvide compartir sus experiencias e información detallada, las reuniones pueden ser un medio adecuado para esta audiencia.







**FASE 5**  
**Aseguramiento**





## 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.

### 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.

### Desarrollo e implementación 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 esperaría 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

**El cierre**

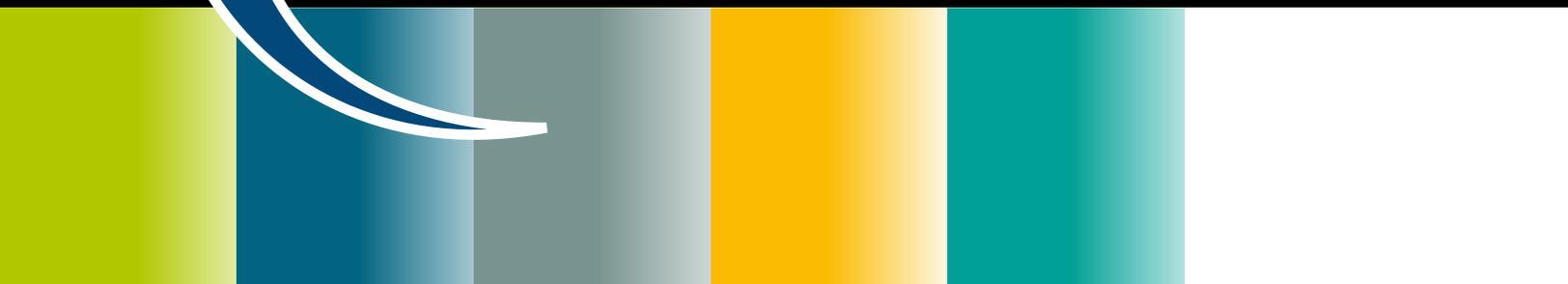
Una vez llegado a este punto, usted ha finalizado el ciclo de gestión con la empresa.







# **Bibliografía**







## Recursos impresos

- Casals & Associates. (2006). Modelo de gestión ética para entidades del Estado. USAID. Bogotá: Casals & Associates.
- Confecámaras, Ministerio de Comercio, Industria Y Transporte. (2003). Código marco de buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas. Bogotá: Confecámaras.
- Confecámaras. (2008). Manual para la consultoría de Responsabilidad Social Empresarial. Segunda Edición. Bogotá. Confecámaras.
- De Sierra, R; ULLA, L. (2005). Responsabilidad social empresaria para pequeñas y medianas empresas: paso a paso para Pymes. Córdoba: IARSE, ETHOS, SEBRAE.
- Fernández Gago, R. (2005). Administración de la responsabilidad social corporativa. Madrid: Thomson Editores.
- Horn, R. (1993). Statistical indicators for the economic and social sciences. Pág. 147. Hong Kong. Cambridge, University Press.
- ICONTEC (2010). Administración del riesgo - Modelo Estándar de Control Interno – MECI 1000:2005 Y NTCGP 1000:2004 –, Bogotá.
- KPMG-Empresa. (2005). Curso de consultores en RSE. Vancouver: Empresa.
- Martínez, A. (2006). Caja de herramientas RSE. Hacia la identificación de mejores prácticas. Bogotá: Asociación Colombiana del Petróleo.
- OCDE. (2006). El medio ambiente y las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Herramientas y enfoques empresariales. París. Editions de l'OCDE.
- Pelufo, B; CATALÁN, E. (2002). Pág. 14. Santiago de Chile.
- Red Interamericana de RSE. (2005) Situación de la RSE en Latinoamérica: hacia un desarrollo sustentable. Valparaíso: Vincular.
- Sistema Nacional de Archivos. (2004) La gestión del conocimiento y de los archivos, valoración documental. XIII Seminario Memorias del Sistema Nacional de Archivos, Bogotá. Págs. 36-37.
- Vaughan, B. Editor. (2004). Guía para comunicar políticas de responsabilidad social corporativa en las Pymes. Ámsterdam: GRI.
- Vergara, A. (2005). Análisis crítico del discurso. Bogotá: Papers Yfantais. Pontificia Universidad Javeriana.
- Wodak, R. y Meyer, M. (comp.)(2003). Métodos de análisis crítico del discurso. Barcelona: Gedisa.
- Zicari, A. (2009) ¿Cuánto Cuesta la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

## Recursos electrónicos

- Acción Empresarial: [www.accionrse.cl](http://www.accionrse.cl)
- Accountability: [www.AccountAbility.org.uk](http://www.AccountAbility.org.uk)
- BSR: [www.brs.org](http://www.brs.org)
- DERES: [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)
- Empresa: [www.empresa.org](http://www.empresa.org)
- ETHOS: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)
- Grupo Rethos: <http://espanol.geocities.com/eco-teo1/>
- IARSE: [www.iarse.org](http://www.iarse.org)
- ICONTEC, Comité 180. [www.icontec.org.co](http://www.icontec.org.co)
- ISO: [www.iso.org/sr](http://www.iso.org/sr)
- Pacto Mundial: [www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)
- Programa ComprometerSE: [www.comprometerse.org.co](http://www.comprometerse.org.co)
- Small Business Journey: [www.smallbusinessjourney.com](http://www.smallbusinessjourney.com)



## Documentos en internet

- Acevedo, J. Los beneficios económicos de la RSE, el eterno debate. [Documento WWW]. URL: [http://www.larepublica.com.co/archivos/RSE/2010-01-28/los-beneficios-economicos-de-la-rse-el-eterno-debate\\_91957.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/RSE/2010-01-28/los-beneficios-economicos-de-la-rse-el-eterno-debate_91957.php)
- Ayuso, S; Rodríguez, M. A.; Ricart, J. E. (2006) ¿Busca ideas innovadoras? Pregunte a sus grupos de interés. [Documento WWW]. URL <http://insight.iese.edu/doc.aspx?id=584&ar=9&idioma=1>
- De Sebastián, L. (2001). Análisis de involucrados (Stakeholder análisis). Pág. 72. [Documento PDF]. URL. Disponible en: <http://indes.iadb.org/pub/l-14UE.pdf>
- Gestiópolis (2002). ¿Cuál es la importancia de la capacitación del recurso humano? Documento WWW]. URL <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/impcap.htm>
- Global Reporting. [Documento WWW]. URL <http://www.eticagro.com.ar/modules/smartsection/item.php?itemid=36>
- Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. [Documento PDF]. URL. Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo.pdf>
- Krick, T.; Forstater, M.; Monaghan, P; Sillanpaa, M. (2006). De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholder, Manual para la práctica de relaciones con los grupos de interés. UNEP, Accountability. [Documento PDF]. URL. Disponible en: <http://www.telefonica.es/responsabilidadcorporativa/pdfs/manualpracticarelaciones.pdf>
- Modelo de gestión RSE. (Visitado 2010, Julio 13). [Documento PDF]. URL. Disponible en: <http://www.rsc-chile.cl/documentos/Modelo%20De%20Gestion%20RSE.pdf>
- Naciones Unidas. ¿Qué es la ONU?, Naciones Unidas-Centro de Información. [Documento WWW]. URL <http://www.cinu.org.mx/onu/onu.htm>
- Roser Hernández, I. (2005). Guía de RSE para Pymes. Madrid: Observatorio de RSC. Pág. 71. [Documento WWW]. URL [www.observatoriorsc.org](http://www.observatoriorsc.org)
- Thompson, I. (2006). Tipos de clientes. [Documento WWW]. URL <http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>







**Compromete**RSE

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

Un proyecto de



Cooperantes



Co-ejecutores:

