

**“RESPONSABILIDAD SOCIAL  
CORPORATIVA:  
UN ACTIVO EMPRESARIAL  
PARA ASESORÍAS Y  
CONSTRUCCIONES S.A.”**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE

“RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: UN  
ACTIVO EMPRESARIAL PARA ASESORÍAS Y  
CONSTRUCCIONES S.A.”

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social  
con énfasis en Comunicación Organizacional

Melissa Manga Quintana

Director: Alexander Bances

Bogotá, noviembre de 2010

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

Artículo 23

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”

Bogotá D.C., 24 de noviembre de 2010

Señor:

**JOSÉ VICENTE ARISMENDI CORREA**

**Decano académico**

Facultad de Comunicación y Lenguaje

Pontificia Universidad Javeriana

Bogotá D.C.

Apreciado Decano, a continuación le presento el proyecto de grado “*Responsabilidad Social Corporativa: un activo empresarial para Asesorías y Construcciones S.A.*”, realizado por la alumna de décimo (X) semestre de la carrera de Comunicación Social Melissa Manga Quintana para optar por el título de Comunicador Social – con énfasis en Comunicación Organizacional.

Espero este trabajo sea de su total agrado debido al esfuerzo y al interés que puede despertar esta propuesta en el público general.

Agradezco la atención prestada.

MELISSA MANGA QUINTANA

C.C 1’020.731.148 de BOGOTÁ

# Índice

Introducción	5
--------------	---

## Capítulo I

### **La responsabilidad social empresarial en su devenir corporativo**

1.1. ¿Por qué hablar de Responsabilidad Social Empresarial? Antecedentes históricos	7
1.2. Conceptos plurales de Responsabilidad Social Empresarial	13
1.3. Responsabilidad Social Empresarial. Estrategias de RSE	15
1.4. ¿Podemos normalizar la Responsabilidad social empresarial? Norma ISO 26000	20
1.4.1 Participación de Colombia en el proceso ISO 26000	21
1.5. Colombia, avanzando en Responsabilidad social empresarial	22

## Capítulo II

### **La mirada estratégica desde la responsabilidad social empresarial**

2.1. RSE y estrategia corporativa	26
-----------------------------------	----

2.2. RSE y estrategia de negocio	27
2.3. Algunos beneficios de la RSE	28

## Capítulo III

<b>Gestión del cambio</b>	37
---------------------------	----

## Capítulo IV

### **Experiencia de investigación en Asesorías y Construcciones S.A.**

4.1. Tipo de investigación	41
4.2. Herramientas de recolección de información	43
4.2.1. Contextualización empresarial	43
4.2.1.1. Contextualización empresarial Asesorías y Construcciones S.A.	44
4.2.1.2. Estructura organizacional Asesorías y Construcciones S.A.	44
4.2.1.3. Focalización estratégica Asesorías y Construcciones S.A.	50
4.2.1.4. Servicios	53

4.2.1.5. Certificaciones	58
4.2.2. Entrevistas semiestructuradas	59
4.2.3. Encuestas	63
4.2.4. Análisis DOFA	67

## Capítulo V

### **Plan de responsabilidad social empresarial para Asesorías y Construcciones S.A.**

5.1. Justificación del plan de Responsabilidad Social Empresarial en A&C	70
5.2. Diseño plan de Responsabilidad Social Empresarial para Asesorías y Construcciones S.A., A&C Responsable	74
5.3. Piezas comunicativas	81

<b>Conclusiones y aprendizajes</b>	88
<b>Bibliografía</b>	90

# Introducción

“Medir inversión social, un acto eficiente de responsabilidad”<sup>1</sup>, “La RSE de Crepes & Waffles tiene rostro de mujer”<sup>2</sup>, “Antonio Celia, premio a la responsabilidad social”<sup>3</sup>, “Bavaria baja consumo de agua en la producción”<sup>4</sup>, estos son solo algunos de los titulares de la gran cantidad de noticias generadas alrededor del tema de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia en el mes de noviembre de 2010.

El concepto de responsabilidad social empresarial, que es hoy el protagonista de miles de publicaciones, foros, publicidad, eventos y encuentros alrededor del mundo, es mucho más que una moda, es mucho más que un atributo positivo de organizaciones caritativas interesadas en actividades filantrópicas. La responsabilidad social es un activo empresarial, que aunque tiene como punto focal el desarrollo social, engloba toda la estrategia de las empresas, cruzando de manera transversal por todas y cada una de las áreas, logrando una sintonía en el que hacer organizacional en aras de buenas prácticas empresariales.

---

<sup>1</sup> Ramírez, J. (2010, 24 de noviembre), “Medir inversión social: un acto eficiente de responsabilidad”, disponible en: [http://www.portafolio.com.co/negocios/balancesocial/medir-inversion-social-un-acto-eficiente-de-responsabilidad\\_8430861-3](http://www.portafolio.com.co/negocios/balancesocial/medir-inversion-social-un-acto-eficiente-de-responsabilidad_8430861-3), recuperado: noviembre 25 de 2010.

<sup>2</sup> Pérez, V. (2010, 4 de noviembre), “La RSE de Crepes & Waffles tiene cara de mujer”, disponible en: [http://www.larepublica.com.co/archivos/RESPONSABILIDADSOCIAL/2010-11-04/la-rse-de-crepes--waffles-tiene-rostro-de-mujer\\_114384.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/RESPONSABILIDADSOCIAL/2010-11-04/la-rse-de-crepes--waffles-tiene-rostro-de-mujer_114384.php), recuperado: noviembre 25 de 2010.

<sup>3</sup> *El Heraldo* (2010) “Antonio Celia, premio a la responsabilidad social”, “Bavaria baja consumo de agua en la producción”, disponible en: [http://www.elheraldo.com.co/ELHERALDO/BancoConocimiento/5/5antonio\\_celia\\_premio\\_a\\_la\\_responsabilidad\\_social/5antonio\\_celia\\_premio\\_a\\_la\\_responsabilidad\\_social.asp](http://www.elheraldo.com.co/ELHERALDO/BancoConocimiento/5/5antonio_celia_premio_a_la_responsabilidad_social/5antonio_celia_premio_a_la_responsabilidad_social.asp), recuperado: noviembre 25 de 2010.

<sup>4</sup> Matías, M. (2010, 25 de noviembre), “Bavaria baja consumo de agua en la producción”, disponible en: [http://www.larepublica.com.co/archivos/RESPONSABILIDADSOCIAL/2010-11-25/bavaria-baja-consumo-de-agua-en-la-produccion\\_115923.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/RESPONSABILIDADSOCIAL/2010-11-25/bavaria-baja-consumo-de-agua-en-la-produccion_115923.php), recuperado: noviembre 25 de 2010.

Lo único que no podemos delegar es la responsabilidad. La responsabilidad que tenemos con quienes nos rodean, con nosotros mismos y con el medio ambiente. Cada uno de nosotros es responsable de las acciones que realiza, actuando libremente sin afectar de manera negativa la vida de las demás personas.

De la misma manera en que cada uno debe actuar de acuerdo a ciertas normas y leyes impuestas, pero aceptadas, las organizaciones como entes sociales tienen un grado aun mayor de responsabilidad con el entorno y la sociedad.

El presente trabajo de investigación, *La responsabilidad social corporativa: un activo empresarial para Asesorías y Construcciones S.A.*, hace un recorrido por desarrollo histórico del tema, a nivel mundial y local. De igual manera explora los conceptos y definiciones asociadas a la responsabilidad social de las empresas y expone los beneficios que trae consigo.

Finalmente se genera un plan de responsabilidad social corporativa para la empresa Asesorías y Construcciones S.A. basado en la interpretación de la teoría y en el enfoque estratégico de la RSE.

Presento este trabajo de investigación con la convicción que generará una transformación en las prácticas de la organización, y deseosa que se logre traducir en un incremento en la calidad de vida de las personas involucradas, de la mano de un crecimiento personal y profesional de los empleados y finalmente un reflejo en la consecución de la estrategia de la empresa, al generar mayor productividad y beneficios.

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN SU DEVENIR CORPORATIVO

### 1.1. ¿Por qué hablar de responsabilidad social empresarial?

Filantropía, caridad, deber, obligación, entre otros; son algunos de los conceptos asociados al tema de Responsabilidad Social Empresarial. La cantidad de eventos, artículos, libros y organizaciones creadas teniendo como base la responsabilidad social de las organizaciones se ha venido incrementando en los últimos cinco años; lo que parecía en el inicio ser una moda se ha arraigado en los ejes estratégicos de casi el total de las compañías, no solo en Colombia sino a nivel mundial; la responsabilidad social empresarial no es un *boom* que nació hace cinco años, la RSE tiene un recorrido histórico, que le da su fundamento e importancia.

Alrededor del siglo XVIII se dio a conocer el modelo tradicional de los negocios, atribución del gran filósofo y economista Adam Smith. “El modelo sugería que las necesidades y los deseos de la sociedad podrían suplirse en la interacción de los individuos y las organizaciones en el mercado. Actuando por sus propios intereses, los individuos podrían producir y entregar los bienes y servicios que les dejarían no solo ganancias, sino que suplirían las necesidades de otros.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Barnett, T. (2010), *Corporate Social Responsibility*, Reference for Business, Encyclopedia of Business 2<sup>nd</sup> edition, Manga, M. (trad.) [en línea] disponible en: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Comp-De/Corporate-Social-Responsibility.html#ixzz0uWYFRy3k>, recuperado: 20 de julio de 2010.

En esa búsqueda personal de velar por los intereses propios, no se podía transgredir los intereses de los demás. Sin embargo era necesario un cambio de mentalidad, pasar de ver al hombre como una ficha más que compra y vende, a considerarlo un importante activo dentro de la sociedad. Individuo al cual hay que tratar de manera respetuosa y justa, no solo porque así se genera confianza dentro del mercado, sino por el simple hecho de ser persona.

La llegada de la Revolución Industrial contribuyó a un cambio radical, especialmente en Europa y los Estados Unidos. “Con el creciente desarrollo industrial, surgieron grandes compañías que a su vez manejaban grandes capitales a manos de importantes y poderosos hombres, que aunque sí cumplían con una labor filantrópica con la sociedad era a nombre propio, como una labor de caridad, mas no como un acto de su empresa con la sociedad”<sup>6</sup>; es decir no se puede hablar aun de una responsabilidad social de la organización. Es más, “del mismo modo que muchos de ellos contribuían con millones de dólares de su capital, las compañías que los hicieron millonarios practicaban métodos de negocio donde los trabajadores eran claramente explotados.

A finales del siglo XIX muchos de esos individuos creían y practicaban una filosofía que llegó a nombrarse *Darwinismo Social*, cuya idea básica es aplicar los principios de selección natural y supervivencia a los negocios y la política social. Este tipo de filosofía justificaba estrategias brutales de competencia, y no tenía cabida en ella la preocupación por el impacto de la exitosa compañía en los empleados, la comunidad, o la sociedad en general”<sup>7</sup>.

Era claro que lo que se vendría a exigir a las grandes corporaciones era un justificado respeto por la vida y el trabajo, no solo porque es una obligación de las empresas proteger y velar por los derechos de sus empleados, sino porque como seres humanos todos tenemos derecho a una calidad de trabajo justa y que permita la total expresión de nuestras capacidades y conocimientos. Al igual que hace unos años, hoy en día las

---

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

personas buscan empleo por necesidad, pero saben que tiene derechos legales que les aseguran que cualquier trabajo debe brindarles derechos y oportunidades.

Aunque se habían venido presentando procesos que conllevaron al surgimiento de la Responsabilidad Social de las empresas, es con la firma del Pacto Global de Naciones Unidas (PG) en 1999 que se consolida el concepto nivel mundial. “El PG ha sido considerada como la iniciativa voluntaria más importante que aglutina hasta ahora a más de tres mil empresas en el mundo y de ellas un poco más de la mitad en América Latina y que de algún modo, (a través de sus diez principios que cubren los derechos humanos, laborales, el cuidado del medio ambiente y la erradicación de la corrupción) ha servido como paradigma para todos los trabajos y debates realizados sobre la materia en esta década”<sup>8</sup>.

Según la Red Latinoamericana del Pacto Global, la misión del PG en América Latina es “contribuir, mediante la acción voluntaria de las empresas, en asociación con los gobiernos, la sociedad civil y Naciones Unidas, en la construcción de una sociedad más incluyente, próspera, equitativa y respetuosa del medio ambiente.

El Pacto Global busca pues, construir un entorno económico, social y ambientalmente más responsable que al mismo tiempo asegure un crecimiento de la competitividad de las empresas y por ende de los países. Ello plantea desafíos importantes:

1. Garantizar un marco normativo e institucional estable y una mayor participación e interacción de los distintos actores de la sociedad o grupos de interés.
2. La necesidad de desarrollar modelos y metodologías de gestión empresarial social y ambientalmente responsables basadas en estudios técnicos que demuestren los beneficios a niveles macro y micro”<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Núñez, G. (2006) “Responsabilidad Social Empresarial” [en línea], disponible en: <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/cooperacion/noticias/noticias/6/26446/P26446.xml&xsl=/cooperacion/tpl/p1f.xsl&base=/cooperacion/tpl/top-bottom.xslt>, recuperado: 10 de octubre de 2010

El Pacto Global se firma durante el Foro Económico Mundial en Davos, Suiza, a manos del secretario General Kofi Annan y el empresariado mundial. Dicho Foro es una “organización independiente, internacional y sin ánimo de lucro. Luchan por un gobierno corporativo de clase global, donde los valores son tan importantes como las reglas y normas. Consideran que el progreso económico sin desarrollo social no es sostenible, y que un desarrollo social sin progreso económico no es viable”<sup>10</sup>.

En los últimos años Davos tuvo como punto central las siguientes temáticas:

---

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> World Economic Forum. (2010, )“Our Organization. World-class Governance” [en línea] disponible en: <http://www.weforum.org/en/about/Our%20Organization/index.htm>, recuperado: 10 de octubre de 2010.

1991	La nueva dirección para el liderazgo
1992	Cooperación y mega competición
1993	La recuperación global
1994	Redefinición de los puntos básicos de la globalización
1995	Desafíos más allá del crecimiento
1996	Globalización de la economía mundial
1997	Construyendo la sociedad de la Red
1998	Prioridades para el siglo XXI. Crisis asiática y el nacimiento del euro
1999	El impacto de la globalización
2000	Internet y la ingeniería genética
2001	Cómo mantener el crecimiento y crear puentes que termine con las divisiones: un marco de acción para el futuro
2002	El liderazgo en tiempo de fragilidad: una visión para un futuro común
2003	Construyendo confianza
2004	Asociarse para la prosperidad y la seguridad
2005	Decisiones contundentes para los tiempos difíciles
2006	Cambio del centro de gravedad de Occidente a Oriente
2007	La ecuación del cambio de poder

Gráfico No 1: Temática del Foro Económico Global últimos años. Elaborado por la autora. Octubre de 2010.

El fenómeno de la responsabilidad corporativa se consolida de igual manera en América Latina, ya no como un discurso filosófico, sino como una forma de gestión empresarial; gestionar la responsabilidad como eje transversal de todas y cada una de las áreas,

procesos y acciones que conllevan a la consecución del objetivo estratégico de la organización.

Como mencioné no existe una fecha exacta o un momento histórico preciso en el que podemos ubicar el nacimiento de la RSE como concepto, sin embargo según varios autores, alrededor de 1920 se dan los primeros planteamientos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), “momento en el cual se encuentran altamente relacionadas las acciones de las empresas con la filantropía y la caridad, asociándose estas al llamado *principio de caridad*. Las acciones filantrópicas ya no son de carácter individual desde el dueño de la empresa sino que es una acción de la empresa en su conjunto, la cual se complementaba con lo que posteriormente se comprendió como el *principio de la administración* el cual ponía especial énfasis en la gestión y administración de las acciones de RSE desde la empresa”<sup>11</sup>.

“Ante la incidencia del tema en América Latina se crean instituciones promotoras de la RSE como el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial -CCRE- en 1994, el Instituto Ethos de Brasil en 1998, Acción RSE de Chile en el 2000, entre otras. Los esfuerzos de estas organizaciones y específicamente del CCRE, están concentrados en generar conciencia sobre la problemática que aqueja a nuestro país, llevar la reflexión a las organizaciones – independiente de su tamaño o actividad económica-, y facilitar los procesos de aplicación de la RSE en éstas, a partir de la aplicación de herramientas prácticas”<sup>12</sup>.

Se puede decir con total seguridad que la Responsabilidad Social Empresarial es hoy en día uno de los principales activos de toda organización, es la tarjeta de presentación frente a la sociedad, lo que los define y distingue como organización en pro del mejoramiento social. Por esto y razones que profundizaré durante el desarrollo del trabajo, es que se realizan innumerables esfuerzos por dar a conocer la importancia, la

---

<sup>11</sup> Teixidó, S.; Chavarri, R. y Castro, A. (2002) “Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Perspectivas para una Matriz de Análisis”, Santiago de Chile, Fundación Prehumana, pág. 4.

<sup>12</sup> Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial. “Responsabilidad Social Empresarial como Eje Fundamental del Desarrollo y Competitividad” Bogotá.

gestión, los beneficios y lo necesaria que la RSE es, no solo para las organizaciones, sino para el desarrollo sostenible de nuestra sociedad.

El recorrido histórico presentado da una entrada a conceptos claves que permitirán la construcción de una definición propia de la responsabilidad social empresarial. Vale la pena rescatar y tener una claridad mental en cuanto a conceptos como caridad, filantropía, justicia, desarrollo, sociedad y competencia, que permitirán realizar una escogencia entre la infinidad de definiciones que han surgido alrededor del tema.

## **1.2. Conceptos plurales de responsabilidad social empresarial**

Son múltiples las definiciones que se le ha dado a lo largo de los años a la Responsabilidad Social Empresarial, destacaré las que me permiten llevar a cabo el trabajo de investigación en pro del desarrollo de un plan de RSE.

El *Libro Verde de la Responsabilidad Social Empresarial* impulsado por la Comunidad Europea, el cual también da lineamientos de acción para las empresas en términos éticos, medioambientales y sociales, plantea que la RSE “no es cumplir solo con las normas jurídicas sino *ir más allá* de su cumplimiento, invertir de forma activa en recursos humanos, tecnología medioambientalmente responsable, prácticas comerciales respetuosas; acciones que llevan a aumentar la competitividad de las empresas”<sup>13</sup>.

La asociación global de mas de 200 compañías encargada exclusivamente del desarrollo sostenible y los negocios, *World Business Council for Sustainable Development*, señala que la Responsabilidad Social Empresarial es “el compromiso de la empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajar con los empleados, sus familias, la sociedad y la comunidad local en general para mejorar su calidad de vida”<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Teixidó, S.; Chavarri, R. y Castro, A. (2002) “Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Perspectivas para una Matriz de Análisis”, Santiago de Chile, Fundación Prehumana, pág. 7.

<sup>14</sup> Ibid. Pág. 8.

Existen en América Latina diferentes instituciones que velan por la Responsabilidad Social Empresarial, a través de directrices, normas, capacitaciones y una gran cantidad de información dispuesta para que las empresas no solo profundicen en el tema, sino que desarrollen y ejerzan planes de RSE.

De acuerdo al instituto ETHOS de Brasil, la responsabilidad social empresarial “es la forma de gestión que se define en la relaciones ética y transparencia de la empresa con todos sus públicos; de igual forma se relaciona con el establecimiento de metas empresariales que impulsen el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando los recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales<sup>15</sup>”

En busca de una aproximación e interpretación propia del concepto he llegado a definir a la Responsabilidad Social Empresarial como *el deber ser de la organización con respecto a buenas prácticas empresariales*. Entendiendo buenas prácticas como todas aquellas conductas, acciones puntuales, proyectos de grande o pequeña envergadura, que permitan el desarrollo sostenible e integral de la sociedad en la que se enmarcan. Considerando que estas buenas prácticas no son solo labor de los dirigentes de la organización, sino de todos y cada uno de los stakeholders de la misma. Es importante resaltar que la organización, entendida como un sistema, no puede funcionar a menos que todas y cada una de sus partes estén encaminadas a un mismo resultado; es ahí donde la Responsabilidad Social Empresarial entra a apoyar los objetivos del plan estratégico de la organización.

Ser responsable con la seguridad, con el equipo de trabajo, con los clientes, con el medio ambiente y con la comunidad son una pequeña parte de los compromisos que se deben adquirir de manera individual y voluntaria para ser mejor empresa, y aportar así a ser mejor país.

---

<sup>15</sup> Instituto ETHOS. “O que é RSE” [en línea] disponible en: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx), recuperado: septiembre de 2010.

Sin embargo este proceso voluntario e individual no nace por el buen deseo de los trabajadores y gerentes de una organización, generar conciencia de la problemática de la empresa, de la comunidad y del país es clave para entender y aportar al mejoramiento de los mismos. Por este motivo se han formulado estrategias y etapas para lograr generar dentro de una organización un plan de Responsabilidad Social Empresarial, donde todos se conviertan responsables de su funcionamiento, implementación y continuo mejoramiento; recordemos es un beneficio para todos.

Otro aspecto de gran importancia es que la RSE se convierte en una necesidad de mercado. Hoy más que nunca, que la responsabilidad empresarial tiene gran acogida y que es un *must have* de todas las organizaciones, sin importar su tamaño o razón social, no tener un plan de RSE supone la pérdida de clientes, proveedores, y trabajadores. El mundo de hoy está repleto de “consumidores más informados para los cuales el comportamiento ético, social y medioambiental de la empresa pasa a ser una variable marginal del producto que puede determinar su opción de compra”<sup>16</sup>.

Empresas que tienen efectivos planes de RSE entran de manera competitiva a un gran mercado, el mercado de empresas a las que vale la pena apoyar.

### **1.3. Responsabilidad social empresarial: estrategias de RSE**

*Responsabilidad Social en Chile: Perspectivas para una Matriz de Análisis*, documento preparado para la Quinta Conferencia Internacional de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector (Cape Town, Sudafrica, 2002), desarrolla una discusión teórica en torno al concepto de Responsabilidad Social Empresarial, presenta un modelo de análisis de la implementación de la RSE en Chile y finalmente realiza propuestas en pos de avanzar con esta temática. Sin embargo el artículo nos presenta en unos de sus apartes tres niveles en el desarrollo de estrategias de RSE en Chile. Niveles que valen

---

<sup>16</sup> Teixidó, S.; Chavarri, R. y Castro, A. (2002) “Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Perspectivas para una Matriz de Análisis”, Santiago de Chile, Fundación Prehumana, pág. 7.

la pena analizar, contextualizar y que podrían ser aplicables a cualquier organización en función de la creación de un plan de Responsabilidad Social Empresarial.

### **Estrategia Emergente**

Tiene sus fundamentos en el recorrido histórico de acciones de Responsabilidad Social Empresarial. “Bajo esta lógica se impulsan políticas de vivienda relacionadas a la urbanización e higiene social. Otras temáticas propias de esta relación emergente son temas como el analfabetismo, las epidemias y el alcoholismo; en general, problemas sociales arraigados desde la pobreza en la que se encuentra el país. En este contexto se evidencian las primeras acciones de RSE estructuradas e impulsadas por una lógica de ‘deber’ frente a su comunidad y trabajadores. Éstas políticas eran llamadas en Chile por los medios de la época, como *la preocupación de los nacientes empresarios por la cuestión local*”<sup>17</sup>.

Pero sin alejarnos de nuestra experiencia, Colombia es sin duda un país donde la problemática social impuesta por la pobreza y la violencia no ha permitido un completo y progresivo desarrollo. Hay muchos ámbitos en los que se puede incursionar aportando responsablemente al mejoramiento continuo de las comunidades más afectadas; generando un progreso en la calidad de vida, en el desarrollo intelectual, social y humano.

Retomando el fragmento del artículo, si Chile inicia su tarea de ser responsable con la sociedad desde las organizaciones atacando sus problemas como se menciona, las empresas colombianas pueden iniciar de igual manera el proceso aportando al mejoramiento de la vida de las personas más vulnerables por la violencia y la pobreza. El desafío es que sea una labor de todas y cada una de las organizaciones, no una opción para ellas, así se logrará ese mejoramiento social, que en unos años se estabilizará y será solo gestión de mantener.

---

<sup>17</sup> Ibid. pág. 16.

## **Formalización Estratégica**

Al ser conscientes como compañía cuáles son los principales problemas que tiene el país, la ciudad, la comunidad y los empleados, y teniendo como punto clave cuáles de estos problemas se pueden afectar para su mejoría de manera eficiente y eficaz, pesando en los recursos y los alcances de la organización; se puede iniciar una etapa de *formalización estratégica*.

“Es la etapa donde las compañías detectan la necesidad de organizar y coordinar sus diversas políticas respecto a su vinculación con la comunidad y con sus propios trabajadores en busca de generar una sinergia y mejores resultados de dichas acciones.

En esta etapa encontramos proyectos de desarrollo social, cooperación público-privado y políticas de bienestar interno de sus trabajadores. De igual manera surge una necesidad de dar a conocer las acciones de la organización en virtud de una doble intencionalidad. La primera, persigue una retribución en materia de opinión pública; mientras que la segunda es una forma de incentivo para el mundo empresarial para que desarrolle inversión social”<sup>18</sup>.

De acuerdo al artículo *Responsabilidad Social en Chile: Perspectivas para una Matriz de Análisis* dentro de la formalización estratégica se encuentran varias lógicas:

- La lógica de marketing: La Responsabilidad Social Empresarial “es vista como una manera de aumentar el valor marginal del producto, como una estrategia de venta y fidelización del cliente. Esta lógica releva de la RSE las virtudes económicas en términos de competitividad en el mercado”<sup>19</sup>.

Cada vez más las personas son conscientes del aporte necesario de las empresas a la sociedad, por este motivo invierten su tiempo y su capital en organizaciones

---

<sup>18</sup> Ibid. Pág. 17.

<sup>19</sup> Ibid. Pág. 18

que aportan al mejoramiento sostenible. Y no es un secreto cómo la mayoría de las principales compañías del mundo exponen sus campañas de no afectación al medio ambiente con sus productos, sus labores de alfabetización y mejoras en la calidad de vida de personas necesitadas; porque saben que éste es el mundo de hoy. Un mundo preocupado por el medioambiente, la pobreza y la calidad de vida, a eso tienen que apuntarle para su desarrollo productivo, ser bueno con la sociedad hoy día, vende.

- Lógica estratégica: “Las acciones que se realizan en el ámbito de RSE, se enmarcan en un plan estratégico de la empresa, el cual es innovativo y responde a una planificación por parte de este. Esta lógica responde a una necesidad generada por la opinión pública y los mercados internacionales, que bien puede interpretarse como una adopción pasajera ya que podría cambiar en unos años más, por otro concepto y acción. En este sentido, esta lógica se caracteriza por ser más reactiva”<sup>20</sup>.
- Lógica del aporte a la comunidad: “las acciones de RSE llevadas a cabo por la empresa obedecen a una visión de redistribución del capital, donde la empresa al contar con excedente de ganancias actúa como un redistribuidor a través de políticas de apoyo al desarrollo social en diversos ámbitos”<sup>21</sup>. Sin embargo, como empresa pequeña o mediana aunque no cuente con excedente de capital, si desde un inicio he realizado una buena planificación de acuerdo a mis recursos, se cómo puedo aportar de manera eficiente. Me parece importante resalta que no es dar dinero, aunque si permite llevara cabo planes de RSE con mayor facilidad, hay diversas maneras de ser responsables sin gastar millones.

“Esta lógica busca un aumento en el acceso a la igualdad de oportunidades de la comunidad en general. Por esto las acciones comprendidas desde ésta lógica son

---

<sup>20</sup> Ibid. Pág, 23

generalmente proyectos en el área de apoyo a la educación y el acceso a nuevas tecnologías, principalmente educativas”<sup>22</sup>.

### **Estrategia Formal**

“Este nivel corresponde a aquella estrategia internalizada en la empresa y es llevada a cabo de manera formal en tres ámbitos:

- a) Acciones en la cadena del negocio: se refiere a la influencia económica que la empresa tiene en los miembros de su cadena, tales como su impacto en los proveedores, contratistas y clientes.
- b) Políticas y prácticas de negocio básicas: estas serían las operaciones que afectan a cada uno de los “stakeholders” (clientes, consumidores y empleados, etc.)
- c) Involucramiento con la comunidad: tales como aquellas contribuciones que se llevan a cabo a través de la asociación con organizaciones comunitarias y caritativas”<sup>23</sup>.

Con los conceptos brindados y tomando como base las estrategias explicadas podemos entender que la Responsabilidad Social Corporativa no puede ser tomada como un proceso temporal y definitivo, por el contrario se deben establecer planes y recursos tanto físicos, económicos y humanos que lideren un trabajo direccionado al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador, de la comunidad y en mayor escala de la ciudad y luego país.

No es realizar actos momentáneos de donaciones, es diagnosticar, planear y ejecutar un plan continuo y prolongado que va de la mano de todos los procesos de la empresa, apuntando siempre al eje estratégico de la misma; y que a su vez podría normalizarse logrando un mayor involucramiento de empresas a nivel mundial.

---

<sup>23</sup> Ibid. Pág, 24

## **1.4. ¿Podemos normalizar la responsabilidad social empresarial? ISO 26000**

A opinión propia, un gran avance y lo que permitirá una mayor participación y crecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial es la norma ISO 26000 de RSE. La norma combina dos aspectos claves para el desarrollo y gestión de la responsabilidad en las empresa y es esa delicada combinación que se debe hacer entre ser un acto voluntario pero una obligación por parte de las compañías. “Si bien se trata de un documento no certificable, este es un primer paso hacia la normalización internacional en la materia. Es decir, se tratará de un documento para guiar la implementación de prácticas específicas de responsabilidad social y el cumplimiento por parte de una empresa u organización de las recomendaciones del documento guía, y no será verificado ni dará derecho a un certificado de cumplimiento”<sup>24</sup>.

Pero ¿por qué crear una norma de responsabilidad social empresarial? La ISO se da cuenta del creciente impacto de la gestión de la RSE y decide crear en el año 2003 un Grupo Asesor Estratégico, el cual se encarga de la construcción, divulgación y soporte de la norma. “De igual manera recomendó realizar una conferencia a nivel mundial para discutir el tema y tomar una decisión sobre si la ISO debería trabajar en el tema o no”<sup>25</sup>. La conferencia se llevó a cabo en Estocolmo (Suecia) los días 21 y 22 de junio de 2004, los 24 países participantes de la conferencia propusieron que la ISO debe trabajar por la Responsabilidad Social Empresarial, trabajando una guía pero no dejando de lado la posibilidad necesaria de convertirse en un momento conveniente en norma.

Dentro de los principales países incluidos en la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social encontramos a Chile, Brasil, Costa Rica, México y Colombia.

---

<sup>24</sup> Alonso, V. (2006) “Avances en la discusión sobre la ISO 26000 en América Latina: antecedentes para apoyar el Proceso ISO en la Región” Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, [en línea], disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/8/26888/LCW-87.pdf>, recuperado: octubre de 2010.

<sup>25</sup> Ibid.

#### 1.4.1. Participación de Colombia en el proceso ISO 26000

“En Colombia existe ya una iniciativa nacional de crear una guía de RSE, liderada por el organismo normalizador ICONTEC”<sup>26</sup>, creada en el año 2003; al igual que lo pretende ser la ISO 26000, es una guía mas no una ley impuesta.

“El comité que está trabajando en la guía ha definido trabajar con las siguientes normas de referencia:

1. Guía Francesa (Sustainable Development – Corporate Social Responsibility – SD 21000)
2. La norma Brasileira (ABNT 16001 – Responsabilidad Social– Sistema de Gestión Requisitos).
3. La norma Australiana (AS 8000 – Australian Standard: Corporate Social Responsibility)<sup>27</sup>.

Aunque no podemos hablar de posiciones colectivas como colombianos frente al tema de Responsabilidad Social, es decir, no genera gran controversia quizás por que aun no se ha instaurado en su totalidad, Colombia sí ha desarrollado varios planes significativos y ha sido participante activa de la norma ISO 26000. Reconoce su importancia y deseo de participar en ella, esto abre la puerta al desarrollo de la norma en el país y su correcto funcionamiento y manejo.

El público que quizá mayor interés y participación tenga en estos momentos en el desarrollo de la norma es la industria; “liderada por la ANDI. Esta agrupación de empresarios ha liderado el interés colombiano de comprometer a las empresas con la RS. Aunque muchas de ellas vienen realizando acciones bien importantes localmente e inclusive a nivel nacional, otras se muestran satisfechas con el sólo cumplimiento de lo exigido legalmente. Tal como se menciona, la industria apoya el proceso de

---

<sup>26</sup> Ibid

<sup>27</sup> Ibid.

normalización internacional, reforzando el concepto de que ésta será más bien una guía que no requerirá de certificación”<sup>28</sup>.

Esta es una gran ventaja frente a la normalización de la RSE, pero aun falta generar una participación más activa por parte de los consumidores y los trabajadores. Dicha participación no se está generando porque la información acerca de, no solo la norma, sino del tema de Responsabilidad Social Empresarial aun no es de conocimiento total por parte de todos. No solo las empresas deben conocer ésta gestión, deben divulgarla y capacitar a sus empleados en el tema, solo así ellos y los consumidores conocerán las ventajas y oportunidades; y del mismo modo exigirán una gestión de RSE que se vea reflejada en el mejoramiento de su desarrollo integral.

En la actualidad Colombia se enfrenta a grandes desafíos para lograr una excelente gestión de la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social Empresarial. Pero el principal y más urgente desafío, en cuanto a la consecución de los objetivos, es lograr el fortalecimiento de los líderes de RSE, quienes participan en las plenarios y demás conferencias relacionadas al tema y son quienes, con pensamiento crítico, aportan y fortalecen la gestión de RSE dentro del país.

### **1.5. Colombia, avanzando en responsabilidad social empresarial**

El tema, la responsabilidad social empresarial en Colombia no es tan novedoso como algunos podrían pensar, nuestro país a construido de manera permanente y silenciosa, una larga tradición de responsabilidad social empresarial a lo largo de las últimas décadas.

“El tema de la Responsabilidad Social Empresarial es hoy en día una estrategia corporativa que los empresarios han venido adoptado con decisión, al percibir que no es imposible garantizar una empresa sana dentro de una sociedad en crisis y que a partir de

---

<sup>28</sup> Ibid.

su implementación se podrá contribuir a la construcción de una sociedad justa y perdurable.”<sup>29</sup>

Las principales empresas colombianas se encuentran en un nivel medio de participación en cuanto a la responsabilidad empresarial, reconocen su importancia y ejecutan planes y acciones para el mejoramiento social; se ha recorrido un camino que ha traído consigo la evolución, no solo del concepto de RSE, sino de sus prácticas. Al igual que en muchos casos mencionados de otros países, la responsabilidad no inicia en Colombia como un eje estratégico empresarial, sino como actos aislados de caridad con los más necesitados. Gracias a la investigación y el impulso de diversas instituciones, la responsabilidad que tienen las empresas con la sociedad se ha transformado en un pilar fundamental y primordial en el qué hacer empresarial.

Esta transformación y evolución no se habría podido llevar a cabo si no se realiza un cambio en la mentalidad de las personas, era justo y necesario entender que es importante contribuir con las comunidades no solo porque de ahí surgen los empleados, sino porque de la estabilidad social, la salud y el desarrollo integral de esa comunidad depende mi empresa. Y más importante aun, ya no es esperar a escuchar requerimientos y necesidades de mis empleados, sino como empresa pensar cuáles son las necesidades que la sociedad tiene y cómo puedo actuar para suplirlas. “Retrocediendo algunos años, existen diversos hechos que marcaron el surgimiento y desarrollo de la responsabilidad social empresarial en nuestro país<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Cobo, A. “Discurso del presidente de la Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar –ASOCAJAS- en el XVII Congreso Nacional Sobre Responsabilidad Social Empresarial” [en línea], disponible en: <http://www.comfama.com/contenidos/bdd/9602/Congreso%20Asocajas%20COBO.doc>, recuperado: noviembre 7 de 2010.

<sup>30</sup> V Simposio Latinoamericano de comunicación organizacional (2003), Seminario Comunicación, Participación y Responsabilidad Social Septiembre 3,4 y 5 de 2003,

Santiago de Cali, Colombia. [en línea] Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/responsabilidad%20social.htm>.

# HECHOS QUE MARCARON LA RSE EN COLOMBIA

---

## Años 60

Se crean las primeras fundaciones en el país:

- 1960 Codesarrollo, en Medellín
- 1962 Fundación Carvajal, en Cali
- 1963 Fundación Corona, en Medellín
- 1964 Fundación FES, en Cali

Se instaura el Programa de Maestría en la Universidad del Valle con conferencistas de

---

## Años 70

1977 Fabricato y Enka, dos empresas antioqueñas, toman la iniciativa de medir su gestión social a través del primer Balance Social.

Incolda y FES patrocinan la realización del estudio “Hacia un nuevo compromiso del empresario en Colombia” donde se hizo evidente la necesidad de unificar criterio de clase dirigente sobre su papel en el desarrollo del país.

1979 Incolda dicta seminarios sobre el tema y realiza estudio sobre la función social del empresario.

## Años 80

1981 La ANDI elabora el primer modelo de Balance Social, basado en el modelo francés.

El Centro Colombiano de Relaciones Públicas (Cecorp) realiza un congreso en Medellín donde se llama la atención sobre la necesidad de:  
Incorporar el concepto de RSE en el proceso de toma de decisiones.  
Alcanzar objetivos económicos en términos

## Años 90

La Constitución de 1991 introduce el principio de función social de la propiedad:  
Se garantiza a los individuos el derecho a propiedad privada.  
La resalta la importancia que la propiedad privada esté al servicio de la sociedad.

Evoluciona el concepto de RSE:  
La ANDI lo define así: “Es el compromiso que

Gráfico No 2: Hechos que marcaron el surgimiento de la RSE en Colombia, elaborado por la autora. Septiembre de 2010.

En la actualidad Colombia esta dejando atrás el concepto aislado de RSE para llevarlo a la práctica en su gestión empresarial. No solo nos damos cuenta con las acciones que llevan a cabo a través de importantes y destacados planes de RSE, sino por la cada vez más seguida participación y desarrollo de simposios, capacitaciones y congresos que tiene como fin la expansión de este importante eje de las empresas. “La RS se ha ido posicionando en la agenda del gobierno, fenómeno acentuado por los procesos de privatización en marcha en los cuales muchos de los bienes sociales, tradicionalmente en manos del Estado, pasan a entidades privadas entidades que aun poseen una tradición filantrópica que las impulsa a generar ese cambio en cuanto a ayudar a los demás, a cooperar y colaborar con el desarrollo social”<sup>31</sup>.

Pero vale la pena destacar que en este caso la filantropía se convierte en arma de doble filo, porque Responsabilidad Social Empresarial es mucho mas que caridad, y existen aun una cantidad importante de empresas que han basado su gestión de RSE en actos exclusivamente caritativos. La clave se encuentra en lograr una cohesión de esas acciones filantrópicas con la “construcción de un verdadero compromiso de involucramiento con la comunidad y el medio ambiente”<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Alonso, V. (2006) “Avances en la discusión sobre la ISO 26000 en América Latina: antecedentes para apoyar el Proceso ISO en la Región” Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, [en línea], disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/8/26888/LCW-87.pdf>, recuperado: octubre de 2010.

<sup>32</sup> Ibid.

## Capítulo II

# LA MIRADA ESTRATÉGICA DESDE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Con el pasar de los años, el crecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial ha sido notable, no solo en Colombia sino en el mundo entero; hoy las empresas no son ajenas al concepto y muchísimo menos a las ventajas que brinda la gestión de RSE.

Preocuparse por el bienestar de los empleados, el desarrollo de la comunidad, las sostenibilidad del medio ambiente, entre otras cosas, hacen de una gestión de RSE exitosa; sin dejar de lado que esa preocupación debe ir acompañada de estrategias y acciones puntuales. La empresa brinda así beneficios a sus públicos, a la comunidad en la que se enmarca y al medio ambiente; pero no olvidemos que el objetivo y fin principal de una empresa es producir, pues de eso depende su existencia y permanencia en el mercado. Desde este enfoque productivo la Responsabilidad Social Corporativa es el punto clave para generar ese mejoramiento que se verá traducido en ganancias para la organización.

“Los dos niveles básicos de estrategia, estrategia corporativa y estrategia de negocio o competitiva, condicionan decisivamente la consecución de una rentabilidad superior al coste de oportunidad del capital invertido. En primer lugar, el hecho de estar en un determinado sector y mercado con unas condiciones más o menos favorables influirá en la rentabilidad de la empresa. La estrategia corporativa será precisamente la encargada de determinar en qué negocio o negocios se va a embarcar la compañía, es decir, dónde va a competir. Por otro lado, habrá que decidir de qué forma se va a competir, es decir, en qué basar la ventaja competitiva de la empresa. Este segundo nivel de decisión hace mención a la estrategia de negocio, dependiendo la posición competitiva alcanzada fun-

damentalmente de dos dimensiones clave: el grado de diferenciación con relación al resto de empresas que cubren la misma necesidad en el mismo mercado y el grado de eficiencia relativa o nivel relativo de costes (Porter, 1982)”<sup>33</sup>.

Teniendo como base esta conceptualización de estrategia corporativa y estrategia de negocio, la RSE pasa a ser ese juez que decide, por un lado qué negocios son los que la compañía optará por realizar (estrategia corporativa), teniendo en cuenta que existen diversas actividades que aunque generan ganancias no son socialmente responsables, mientras que se pueden encontrar algunas que no solo apoyan el desarrollo social, sino que generan ganancias, al ser programas que generan atracción y participación de públicos a la organización.

Por otro lado, el ámbito de la estrategia de negocio se encamina a que esas labores responsables tendrán un reconocimiento por parte de los públicos, generando mayor atracción hacia a empresa, lo cual se traducirá en fidelidad de clientes, atracción de públicos nuevos, en si mayores ganancias.

## **2.1. RSE y estrategia corporativa**

“El tipo de actividad y el lugar donde se va a llevar a efecto es una decisión de la empresa que definirá su estrategia corporativa y que puede verse influida por consideraciones que tienen que ver con la RSE.”<sup>34</sup>

Cada vez más podemos darnos cuenta como existe un rechazo por aquellas compañías, que aunque sí son multinacionales y abarcan grandes públicos, no generan desarrollos en la sociedad. “Compañías tabaqueras, de alcohol, de ventas de arma, pierden todos los días importantes clientes, stakeholders y público en general, que rechazan sus

---

<sup>33</sup> Fernández, R. y Martínez, A. (2008) “Naturaleza estratégica de la responsabilidad social empresarial”, en *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, Georgetown University – Universia, [en línea], disponible en: [http://gcg.universia.net/pdfs\\_revistas/articulo\\_97\\_1216827417431.pdf](http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_97_1216827417431.pdf), recuperado: septiembre de 2010.

<sup>34</sup> Ibid.

actividades porque no están generando ningún tipo de mejoramiento social”<sup>35</sup>. Decidir qué actividad realiza mi empresa, con qué recursos, sean físicos o humanos, es una decisión que esta enmarcada en el proyecto de responsabilidad social de las empresas. Sin embargo así como muchas organizaciones que no tiene prácticas socialmente responsables están siendo rechazadas o rezagadas, las que sí llevan a cabo buenas prácticas están ganando grandes espacios en ámbitos de negocios.

“Determinadas políticas de compromiso social pueden modificar el contexto competitivo en el que tienen lugar algunos de los negocios presentes o futuros de la empresa, afectando así a la estrategia corporativa de la compañía (Porter y Kramer, 2003). Hay empresas que realizan significativos esfuerzos en apoyo a las infraestructuras de un país, la mejora del nivel educativo, el desarrollo de sectores relacionados, o la eliminación de la corrupción y mejora del ambiente para los negocios. Todo este tipo de acciones, y otras de similar naturaleza, derivan en un beneficio social indiscutible, pero a la vez influyen en el atractivo de los negocios propios de ese entorno”<sup>36</sup>.

## **2.2. RSE y estrategia de negocio**

“La estrategia competitiva o de negocio de la empresa es la forma en que va a competir con aquellas otras compañías que pretenden cubrir necesidades similares en los mismos mercados. Las dos posibles fuentes de ventaja competitiva existentes son el liderazgo en costes y la diferenciación, la RSE se relacionará especialmente con la segunda de ellas, si bien ciertas acciones como, por ejemplo, el uso de energías renovables y el reciclado o las políticas de personal solidarias, integradoras y respetuosas con los empleados pueden suponer aumentos de la productividad gracias a una mayor eficiencia en la utilización de los recursos o un aumento en la motivación de los trabajadores”<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Ibid.

## La RSE como elemento de diferenciación

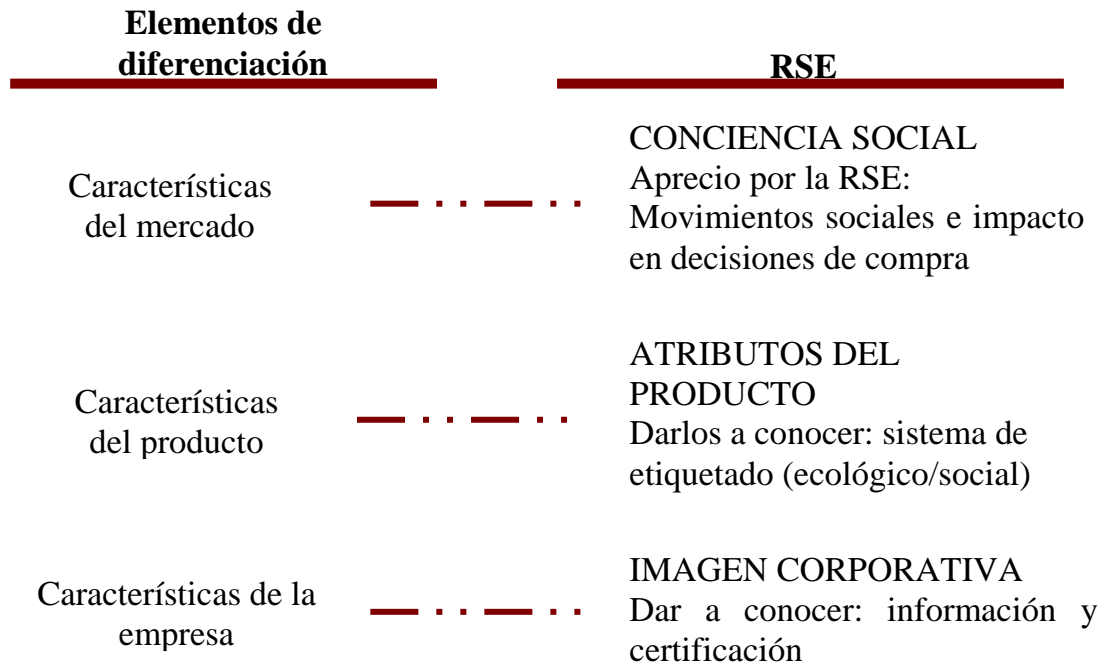


Gráfico No 3: La RSE como elemento de diferenciación. Fernández, R. y Martínez, A. (2008) “Naturaleza estratégica de la responsabilidad social empresarial”, en *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, Georgetown University – Universia. Esquema realizado por Manga, M.

Es clave describir y profundizar en cada una de los elementos de diferenciación expuestos en el esquema, para entender como se pueden aplicar a la organización y utilizar para el diseño del plan de RSE para Asesorías y Construcciones S.A.

Características del mercado: este aspecto es primordial, ya que ésta diferenciación solo se consigue si el contexto en el que se enmarcan las compañías considera que cierta actividad es buena o mala, solo así hablaríamos de una característica diferente, única; ese factor sorpresa que me hace elegir entre X o Y producto, marca y compañía. Digo que es primordial porque esa conciencia de la importancia de buenas prácticas ya está instaurada en la mente de la sociedad, más aun hoy cuando vivimos el boom del calentamiento global, de la pobreza, la violencia y la falta de oportunidades. Y aun más en un país como Colombia donde la violencia no ha permitido el desarrollo de millones de comunidades, las personas somos concientes que las empresas deben generar y gestionar planes que conlleven a mejorar al país. Entonces ser socialmente responsables

es un factor diferenciador, es un plus que mi empresa tiene y que muchas otras no y que hará que los clientes se sientan atraídos a mis acciones, mis productos y mis negocios.

Características del producto: los recursos físicos con los que mi organización trabaja dicen mucho del producto de la empresa y del respeto y cuidado que se tiene por medio ambiente. Hay muchas cualidades tangibles de los productos que hacen que los consumidores elijan entre unos y otros, tamaño, tecnología, comodidad, calidad; pero hay unas cualidades aun más importantes, las intangibles. Es aquí donde se enmarca cómo se hizo el producto, qué materiales se utilizaron para su producción y si el medio ambiente se vio o no afectado por su fabricación; este intangible es hoy por el que las personas están dispuestas a pagar incluso un poco más. Sin embargo no deja de ser una característica que no podemos ver, que no podemos saber a simple vista si es “ecológicamente amigable” o no, por eso es necesario que la empresa de a conocer que sus prácticas no perjudican al medio ambiente. Aquí podemos enmarcar también todas las campañas de reciclaje y del correcto manejo de residuos sólidos.

Características de la empresa: “la reputación y prestigio de la compañía, su estilo a la hora de hacer negocios y de comunicarse con sus stakeholders, su identidad y valores, le confieren una imagen que en gran medida puede ser trasladada a sus productos. En realidad, los atributos intangibles de los productos se conforman en parte por todas estas cuestiones relativas a la empresa y en ocasiones es difícil distinguir entre características del producto y de la empresa, sobre todo si tienen que ver con la RSE”<sup>38</sup>.

Como consumidores, muchos de los productos que adquirimos en el supermercado diariamente los asociamos directamente con la organización. Un claro ejemplo es coca cola, todos los productos que la compañía lanza al mercado asumimos son buenos porque conocemos la empresa, conocemos sus lemas de disfrutar la vida y sus campañas de navidad de toda la vida. Y es que nunca compramos un producto, compramos la marca, la experiencia; eso es lo que nos venden a diario las más importantes compañías: experiencias y momentos, mas que un producto físico.

### **2.3. Algunos beneficios de la RSE**

La adecuada gestión de la responsabilidad social empresarial brinda beneficios a las organizaciones, a continuación enumeraré algunos de ellos basándome en fuentes que de manera profunda han investigado sobre el tema.

COMUNIDAR, la iniciativa solidaria que une a profesionales de la comunicación con el objeto de contribuir en carácter ad honorem, con los organismos no gubernamentales de la República Argentina; expone los siguientes beneficios.

### **Performance Financiera**

“En un estudio, citado en *Business and Society Review (1999)*, se mostró que 300 corporaciones que honraban sus códigos de ética con la característica de ser expuesta a la comunidad resultaron de una performance de dos a tres veces superior respecto a aquellas que no lo habían considerado, significando sin duda un valor agregado diferencial. Un reciente estudio de la Universidad de Harvard demostró también que aquellas empresas con paquetes accionarios compartidos con sus empleados mostraron una proporción de crecimiento cuatro veces mayor, y de ocho veces el crecimiento de empleo en relación al paquete solo para accionistas.

David Lewin, Profesor de la UCLA, por encargo de la compañía IBM ha estudiado la relación entre las donaciones corporativas y el desempeño corporativo de las empresas. A través de la misma pudo corroborarse que las compañías con prácticas sociales filantrópicas obtenían tasas de retorno a sus inversiones muy superior a las expectativas.

### **Reducción de Costos Operativos**

Diversas iniciativas de RSE, particularmente en el focus medioambiental, logran reducir costos significativamente, reduciendo gastos e improductividad. También las alternativas de reciclaje generan ingresos extras. En el año 1997, una encuesta hecha a 150 ejecutivos dirigida por la *Whirlpool Foudation, Working Mother*

---

<sup>38</sup> Ibid.

*Magazine* y *Family Newsbrief* encontró una relación directa entre los programas y distintas iniciativas del área laboral, como salud, bienestar, cuidado de bebés y tercera edad, con el resultado de obtener importantes beneficios tales como reducción del ausentismo y rotación, mayor satisfacción de los empleados y los consumidores, reducción de costos de salud, etc<sup>39</sup>.

## **Mejora de la Imagen de Marca y Reputación**

“La reputación corporativa entendida como el reconocimiento por parte de los grupos de interés de una empresa del comportamiento corporativo de ésta, constituye el último salto crítico en la historia de la gestión empresarial<sup>40</sup>”. Hoy día se espera de las organizaciones que no solo respondan a las demandas de los consumidores, sino que lo hagan de manera sostenible y responsable. “Una empresa es sostenible/responsable cuando está comprometida con el desarrollo sostenible, es decir, con un modelo de desarrollo que busca compatibilizar la explotación racional de los recursos naturales y regeneración, eliminando el impacto nocivo de la acción del ser humano, en general, y de los procesos productivos en particular, para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin poner en peligro que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas<sup>41</sup>. De igual manera que se busca ese desarrollo sostenible en cuanto al cuidado y preservación del medio ambiente, las empresas deben ser responsables con sus empleados, generando así una reputación al interior de la organización.

“La reputación interna, es simple y llanamente, el reconocimiento por parte de los empleados de la empresa de su comportamiento. Lo que los stakeholders valoran en el caso de la reputación corporativa, o los empleados en particular si se trata de la reputación interna de una empresa, es el comportamiento corporativo entendido como el resultado de las políticas en las que se concreta su proyecto empresarial<sup>42</sup>”. La base de

---

<sup>39</sup> COMUNIDAR. “Responsabilidad Social Empresarial”. Argentina. [en línea] disponible en: <http://www.comunidar.org.ar/responsabilidad.htm>, recuperado: septiembre 3 de 2010.

<sup>40</sup> Villafañe, J. (2006), *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*, Madrid, PEARSON Prentice Hall. Pág. 23

<sup>41</sup> Ibid. Pág, 24

<sup>42</sup> Ibid. Pág, 27

todas las organizaciones son sus empleados, es sabido y demostrado que un empleado satisfecho con su organización es más productivo, lo que se refleja en la calidad laboral; pero más allá de simplemente estar satisfecho, un empleado que admira y reconoce la labor de su organización, es un empleado que dará mucho más de sí generando no solo un crecimiento productivo, sino un crecimiento personal.

Si entendemos la organización como una gran escuela donde no solo voy a brindar mis capacidades y conocimientos, sino que también voy a aprender cada día más y a desarrollarme integralmente, la organización tiene ese deber conmigo de realizar buenas prácticas que generen mi interés, admiración y respeto.

El autor Justo Villafañe, en su libro “Quiero trabajar aquí. Las 6 claves de la reputación interna” nos expone 6 variables de la reputación interna.

1. La relación con los mandos inmediatos
2. La calidad laboral y las condiciones de trabajo
3. Los valores éticos y profesionales
4. La imagen exterior de la empresa
5. La identificación con el proyecto empresarial

Podemos observar que todas y cada una de las variables tienen una directa relación con la responsabilidad social con los empleados de la empresa. Y cada vez podemos ir demostrando más como la RSE es un marco global de todos los aspectos de las organizaciones, en este caso de la reputación.

Retomando a las 6 claves de la reputación interna antes mencionadas me parece interesante ahondar en dos de ellas.

Los valores éticos y profesionales: “para los empleados su empresa es reputada cuando en su seno se perciben valores (fundamentalmente éticos pero también profesionales)” que constituyen pautas de comportamiento para todos los miembros de la organización. La empresa ideal en el imaginario colectivo del millar de personas que participaron en un estudio es una empresa orientada hacia las personas (clientes y empleados) que, sin

negra los derechos de otros stakeholders, sí relega a un segundo plano los resultados económicos de la empresa<sup>43</sup>”. Resultados que aunque no son el motor de esta variable, vendrán inevitablemente.

Es muy importante entender que es bastante clara y lógica la hipótesis de que una empresa debe estar orientada no a los beneficios económico sino a las personas, sin embargo esto trae consigo un cambio de mentalidad trascendental; aun existe millones de empresas que no solo están orientadas a las personas, sino que abusan de las mismas para lograr sus fines económicos. Sería maravilloso ver un cambio, involuntario y desinteresado, de mentalidad traducido en el cambio de las prácticas de estas organizaciones; pero esa utopía de mundo puede ser trabajada si exponemos los beneficios de ser una empresa orientada a las personas.

De esta manera tiene un impacto directo esta variable ética y profesional con la que expondré a continuación, la imagen exterior de la empresa.

“Cuando la imagen se basa en un comportamiento corporativo autoexigente y existe una cultura en la organización bien mullida, en las que los valores se convierten fácilmente en referencias y modos de hacer para sus miembros, esa imagen está muy cerca de lo que entendemos por reputación y es la que produce orgullo corporativo y sentido de pertenencia en los empleados<sup>44</sup>”.

## **Acceso al Capital**

“Los informes de Foro de Inversión Social revelan que hubo más de \$2 billones en recursos orientados a la ética, el ambiente, y la responsabilidad social corporativa en EE.UU. en 1999. La figura ha crecido de \$639 mil millones en 1995, a \$1.185 billón en 1997, a \$2.16 billón en 1999. Es fácil advertir que las compañías que demuestran

---

<sup>43</sup> Ibid, Pág, 32

<sup>44</sup> Ibid, Pág 33.

responsabilidades éticas, sociales y medioambientales tienen acceso disponible a capital, que de otro modo no hubiese sido sencillo obtener”<sup>45</sup>.

Vale la pena rescatar de estos mencionados beneficios la importancia en la construcción del buen clima organizacional interno, que sea la base para una buena imagen y reputación externa. Son los trabajadores con la calidad de su desempeño quienes hacen mover la organización; lograr que ellos den todo de sí en el cumplimiento de sus funciones, labores y tareas diarias, solo se consigue cuando estos desarrollan un sentido de pertenencia especial por la empresa, un respeto y una dedicación; es convencerlos que la empresa es tan suya como de los propietarios, accionistas, etc.

Cuando la organización se encuentra frente a la decisión de adoptar un modelo o de gestionar planes que seguramente les significaran la destinación de recursos económicos y humanos, se plantea un interrogante y le surge una principal inquietud y preocupación, y es ¿qué beneficios traerá esta gestión en la que se va a invertir? . Como hemos analizado anteriormente, los beneficios internos se reflejan de manera externa en un aumento productivo, pero ser socialmente responsable genera ganancias, tangibles y atraentes.

Hay un punto clave y es que si ya la empresa ha ganado reputación, imagen y confianza gracias a sus programas de RSE, es lógico que atraiga una mayor clientela, generando así mayores ingresos; y de igual manera lograr contactar proveedores e inversionistas atraídos por la organización y sus buenas prácticas.

“Jim Austin, gurú mundial en estrategia de negocios y RSE, quien con estudios en mano precisa que ‘hay encuestas que indican que las empresas (de EE.UU.) que tienen una operación que es percibida por el público como social y ambientalmente positiva, son preferidas sobre otras que carecen de este tipo de iniciativas’. El profesor de la Escuela de Negocios de Harvard agrega que ‘los consumidores darían preferencia a esas marcas y estarían dispuestos a pagar más por los productos o servicios de compañías socialmente responsables’.

---

<sup>45</sup> COMUNIDAR. “Responsabilidad Social Empresarial”. Argentina. [en línea] disponible en: <http://www.comunidar.org.ar/responsabilidad.htm>, recuperado:

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. Entre los beneficios también se cuenta 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 bien por un aumento de los ingresos generados por mayores ventas, facilitado por la diferenciación frente a la competencia, señala un documento del Fomin.”<sup>46</sup>

Vale la pena destacar los anteriores beneficios porque son un estímulo más para las empresas que aun no hacen parte del gran número de organizaciones socialmente responsables. Hablamos de responsabilidad, obligación o deber, pero la esencia de ser socialmente responsables es que debe ser un cambio de mentalidad organizacional, para lograr de manera autónoma y voluntaria responder a las necesidades del entorno de la empresa.

El cambio de mentalidad que menciono, al igual que iniciar un proceso de diseño, desarrollo y ejecución de un plan de responsabilidad social empresarial, debe ir acompañado por una eficaz gestión del cambio. En el siguiente capítulo profundizaré un poco en la gestión del cambio, como medio para lograr el desarrollo e implementación del plan de RSE de manera eficiente, eficaz y que cuente con el apoyo y participación de todos los involucrados.

---

septiembre 3 de 2010.

<sup>46</sup> Acevedo, J. “Los beneficios económicos de la RSE, el eterno debate” Diario La República. Disponible en: [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). Recuperado: septiembre 2 de 2010.

### GESTIÓN DEL CAMBIO

Si se pretende realizar un plan de responsabilidad social empresarial o cualquier tipo de plan, acción o proceso que involucra el total de la organización, es necesario tener presente una filosofía de manejo del cambio. Todo cambio que se genere dentro de la organización, sea positivo o que pueda generar ciertos disgustos entre los empleados, debe ir acompañado de una buena gestión del cambio, que no solo me permite llevar a cabo de manera eficiente y eficaz la transformación, sino contar con el apoyo de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

Es clave que entendamos que el cambio, no es solo una opción como empresa, “si no fuera por el cambio organizacional, es decir, cualquier alteración del personal, de la estructura o la tecnología, el trabajo de los gerentes sería relativamente fácil. La planeación sería sencilla porque el día de mañana no sería diferente al día de hoy. El asunto del diseño organizacional eficaz también se resolvería porque el ambiente estaría libre de incertidumbre y no habría necesidad de adaptación. El cambio es una realidad organizacional, y manejar el cambio es una parte integral del trabajo de todo gerente”<sup>47</sup>.

No se necesita que el cambio sea negativo para actuar e informar a los empleados, por el contrario un cambio positivo debe generar igual o mayor atención, es lo que motiva a la empresa a generar nuevas ideas que conllevan al mejoramiento integral de la misma, y más aun en este caso donde todos y cada uno de los empleados se verá beneficiado.

“Como agentes de cambio, los gerentes deben estar motivados a iniciar el cambio porque están comprometidos a mejorar el rendimiento de su organización”<sup>48</sup>, sin

---

<sup>47</sup> Robbins, S. y Coulter, M. (1996) “Administración” Prentice Hall Hispanoamérica. México D.F. Pág, 85.

<sup>48</sup> Ibid. Pág. 86

embargo lo interesante de llevar a cabo un plan de RSE, es que todos somos agentes de cambio. El plan generará ese impulso de que no solo los gerentes están comprometidos con el mejoramiento del rendimiento de la empresa, sino que todos como empleados sienten ese compromiso, y se sienten tan involucrados que generar cambios se convierte en una labor más, y de gran importancia.

Las organizaciones pueden cambiar aspectos como la estructura, la tecnología y las personas. Para el caso que estoy estudiando ahondaré en el cambio estructural y el de las personas, que es el que se ejecutaría al llevar a cabo el plan de RSE.

**Cambio de la estructura:** “la estructura de una organización se define en cuanto a la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la amplitud del control, la centralización y descentralización, y la formalización. Los gerentes pueden modificar uno o más de estos componentes estructurales”<sup>49</sup>. Considero que todos estos componentes mencionados se ven afectados al ejecutarse el plan de responsabilidad, porque es mirar el trabajo individual desde una perspectiva totalmente diferente. Hablando desde los empleados, quienes son la base de la producción, la motivación que sentirán los llevará a reestructurar sus maneras de hacer dentro de la empresa. Aspectos como la cadena de mando y la amplitud del control se verán afectadas desde el punto de vista de un cambio de mentalidad a una organización más abierta, dispuesta a escuchar y relacionarse de manera mas indirecta e impersonal con todos los empleados; no quiere decir esto que se eliminarán los poderes dentro de la empresa, pero sí un acercamiento a esas figuras de poder que pueden ser de gran beneficio para los empleados.

**Cambio en las personas:** “el cambio en las personas, es decir, el cambio de sus actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, no es fácil. No obstante, durante más de 30 años, los investigadores académicos y los gerentes habían estado interesados en hallar formas para que los individuos y grupos de las organizaciones trabajaran juntos con mayor eficacia. El término desarrollo organizacional (DO), aunque se refiere en ocasiones a todos los tipos de cambio, se centra básicamente en técnicas o

programas para cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de las relaciones laborales interpersonales<sup>50</sup>. La siguiente figura describe las técnicas de DO más populares:

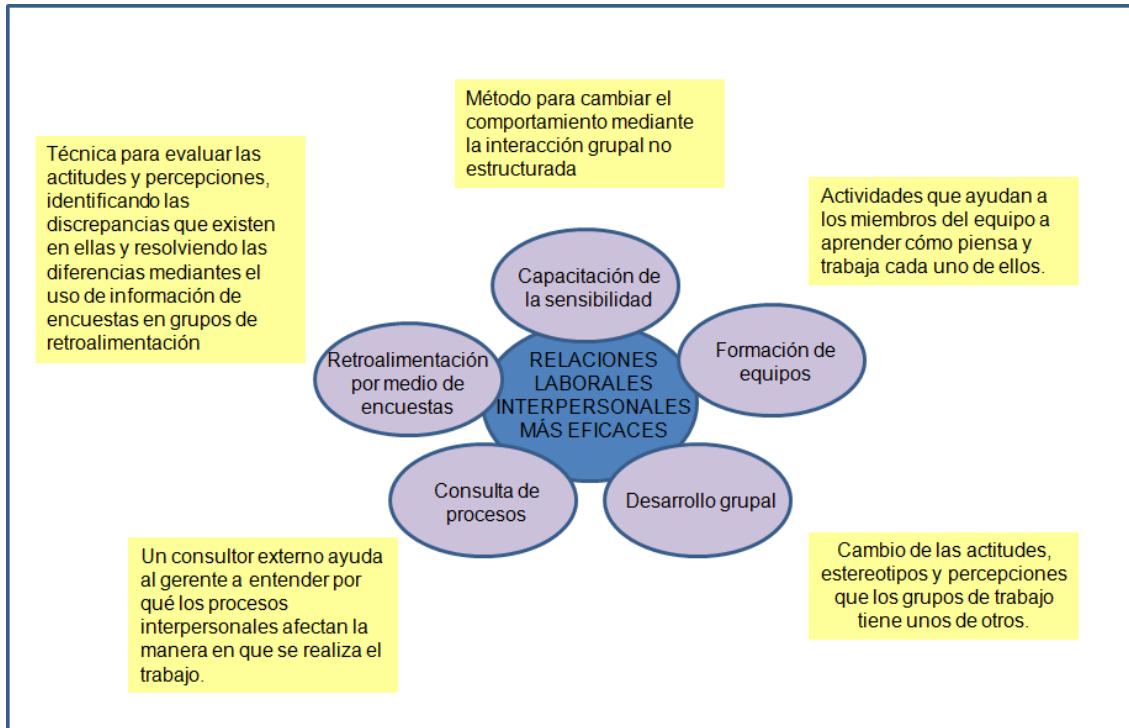


Gráfico No 4: Técnicas de desarrollo organizacional. Robbins, S. y Coulter, M. (1996) "Administración" Prentice Hall Hispanoamérica. México D.F.

Este tipo de cambio, el cambio en las personas es el principal cambio que se pretende lograr con la creación y ejecución del plan de responsabilidad para Asesorías y construcciones S.A. Como observaremos detalladamente en la descripción del plan, uno de los principales *targets* del plan son los empleados. El plan permitirá este cambio de actitudes, percepciones y estereotipos que menciona el cuadro, y que no solo se generará un cambio de los empleados frente a sus equipos de trabajo, sino mejor aun, un cambio de los empleados consigo mismos. Una transformación en la manera como ven su trabajo y como sentirán un mayor compromiso con el plan de acción de la empresa.

<sup>49</sup> Ibid. Pág, 87

<sup>50</sup> Ibid. Pág, 88

Sin embargo, aunque se quiera generar un cambio positivo, que no tiene repercusiones negativas para las personas involucradas, se deben manejar ciertas técnicas que permitan el recibimiento del cambio, en este caso del plan de responsabilidad, de manera positiva. La clave es lograr que no solo los empleados se sientan a gusto con el cambio generado, sino que lo apoyen y propongan a su vez nuevas transformaciones.

Es importante tener en cuenta pautas de acción para lograr que el cambio se lleve a cabo con éxito, no es necesario realizar aparte un plan de cambio, podemos involucrar en nuestro plan de RSE acciones de acompañamiento que generarán una aceptación de los nuevos procesos. Dentro de estas pautas encontramos: “elaborar una declaración sencilla y convincente de la necesidad de cambio; comunicarse constantemente y honestamente durante todo el proceso; obtener tanta participación de los empleados como sea posible; respetar el temor de los empleados hacia el cambio, pero animarlos a ser flexibles; tenga como objetivo éxitos de cambio a corto plazo, y de un ejemplo positivo”<sup>51</sup>.

Aunque estemos frente a un cambio que generará beneficios tanto para la empresa como para los empleados, las personas suelen estar renuentes a transformaciones o modificaciones especialmente, porque todos y cada uno de nosotros hacemos las cosas por hábito. La labor está en transformar esos hábitos, al demostrarles a todos los integrantes de la organización que dicho cambio traerá consigo un crecimiento personal, que les permite no solo realizar mejor su labor, sino crecer como individuos, padres, hermanos, amigos y profesionales.

Con base en estas pautas podemos diseñar un plan de responsabilidad para la empresa Asesorías y Construcciones S.A.; conjugando el manejo del cambio y los nuevos procesos socialmente responsables.

Desarrollar e implementar un plan de RSE es un cambio no solo de acciones y prácticas sino de mentalidad, es por esto que me parece clave y fundamental haber realizado un acercamiento al tema de gestión de cambio.

---

<sup>51</sup> Ibid, Pág, 89.

# EXPERIENCIA DE INVESTIGACIÓN EN ASESORÍAS Y CONSTRUCCIONES S.A.

### 4.1. Tipo de investigación

El trabajo de investigación realizado es de tipo cualitativo e interpretativo. “La investigación cualitativa es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para comprender la vida social por medio de significados y desde una perspectiva holística, pues se trata de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno. Utiliza descripciones detalladas de hechos, citas directas del habla de las personas y extractos de pasajes enteros de documentos para construir un conocimiento de la realidad social, en un proceso de conquista-construcción-comprobación teórica, que fuera definido por Pierre Bourdieu, Jean-Claude Chamboredon y Jean-Claude Passeron”<sup>52</sup>

Para lograr una aproximación a la cultura de una empresa, conocer y trabajar a fondo con sus metas, valores, visión y misión, y más aun, con un propósito encaminado a la elaboración de un plan de responsabilidad, más que datos cuantitativos se requieren datos cualitativos. Historias de vida, historia de la empresa, maneras de ser y hacer y prácticas de la organización. A mi punto de vista, el trabajo cualitativo, acompañado en algunas ocasiones por datos cuantitativos, permite lo que anteriormente mencioné como el aspecto interpretativo de la investigación; de manera más personal y subjetiva.

---

<sup>52</sup> Mejía, J. (2004), “Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo” Investigaciones sociales. Año VIII N° 13 , Lima.

Con los datos obtenidos a través de la aplicación de las diferentes herramientas, realizo una interpretación basada no solo en lo que los datos me muestran, sino en conocimientos previos, información recolectada y apreciaciones propias.

Es dar mi punto de vista de la información, de los datos y de la historia, elaborando un resultado provechoso para la organización, y donde puedo explotar mis conocimientos de la mano de un enriquecimiento de los mismos.

“Hablar de metodología interpretativa es hacer referencia a formas concretas de percibir y abordar la realidad, lo cual nos lleva a compartir posturas que coinciden en concebir dicha realidad como multirreferencial, cambiante, cuyas explicaciones son un producto social y humano.

El reto consiste en eliminar interpretaciones ya superadas, pues las representaciones no pueden ser consideradas simples reproducciones, son construcciones que se expresan a través de los procesos de comunicación. Contienen además ciertos elementos de autonomía, tanto individual como colectiva. Esto enriquece los análisis, pues nos enfrentamos a la diversidad, al entramado de significados, similares o contrapuestos, pero compartidos por los informantes”<sup>53</sup>.

No es solo recolectar información, el objetivo final de este tipo de investigación es analizar la información, interpretarla y generar un nuevo paradigma, un nuevo resultado, en este caso un plan de responsabilidad.

A continuación enunciaré y describiré cada una de las herramientas de recolección y análisis de la información que utilicé para el desarrollo de la investigación.

---

<sup>53</sup> Romo, R. (2000, enero – marzo), “La investigación de corte interpretativo. Aportes a los procesos de producción cultural”, en *Revista de educación / Nueva Época* [en línea], disponible en: <http://educar.jalisco.gob.mx/12/12indice.html>, recuperado: octubre de 2010.

## **4.2. Herramientas de recolección de información**

Para el desarrollo de la investigación y con el fin de la elaboración del plan de responsabilidad para la empresa Asesorías y Construcciones S.A. se llevaron a cabo diferentes etapas.

De acuerdo al tipo de investigación cualitativa - interpretativa se hizo necesario el uso de ciertas herramientas para la recolección y análisis de la información. A continuación describiré detalladamente cada una de las herramientas utilizadas para el desarrollo de la investigación.

### **4.2.1. Contextualización empresarial**

El primero paso para lograr un acercamiento a la empresa es conocer su contexto. De acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, el contexto es el “entorno físico o de situación, ya sea político, histórico, cultural o de cualquier otra índole, en el cual se considera un hecho”<sup>54</sup>, en este caso la empresa Asesorías y Construcciones S.A. Con la contextualización empresarial busco conocer:

- ✓ La historia de A&C
- ✓ Razón de ser
- ✓ Focalización estratégica.
- ✓ Los servicios que ofrece
- ✓ Clientes

Es importante conocer también si la empresa tiene desarrollado algún plan de responsabilidad o mejoramiento para los empleados; y si han obtenido algún tipo de certificación en cuanto al desarrollo humano.

---

<sup>54</sup> Real Academia Española (2001), Diccionario de la lengua española, 22.<sup>a</sup> ed., 2 tomos, Madrid, España.

A continuación se desarrolla la contextualización empresarial de Asesorías y Construcciones S.A. basada en información brindada por los gerentes de la organización.

#### **4.2.1.1. Contextualización empresarial Asesorías y Construcciones S.A.**

“La empresa ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES S.A. (A&C) fue fundada en Cartagena de Indias en el año de 1977, siendo sus objetivos los servicios especializados en ingeniería civil, eléctrica y mecánica.

Desde sus inicios ha participado en grandes obras nacionales que van desde el movimiento de tierras, la construcción de edificios y subestaciones eléctricas, hasta la construcción de centrales térmicas y proyectos industriales de gran envergadura. El soporte de esta invaluable trayectoria y experiencia en el ámbito nacional e internacional ha sido una infraestructura altamente especializada y completa de servicios técnicos y humanos.

Por más de 30 años ha interactuado con innumerables empresas y entidades nacionales e internacionales, ya sea como clientes, asociados, proveedores o subcontratistas, ofreciendo una infraestructura estable, altamente especializada y muy completa de servicios técnicos y humanos”<sup>55</sup>.

Un empresa que por más de tres décadas ha brindado a sus clientes servicios de alta calidad, al igual que ha incursionado en mercados internacionales, brinda una gran oportunidad para el diseño y ejecución de un plan de RSE, que les permita seguir la labor con el alto nivel de competitividad con el que han venido trabajando.

#### **4.2.1.2. Estructura organizacional de Asesorías y Construcciones S.A.**

La empresa Asesorías y Construcciones S.A. está catalogada como empresa del sector terciario en base a sus actividades. Son las unidades productoras (en adelante se la

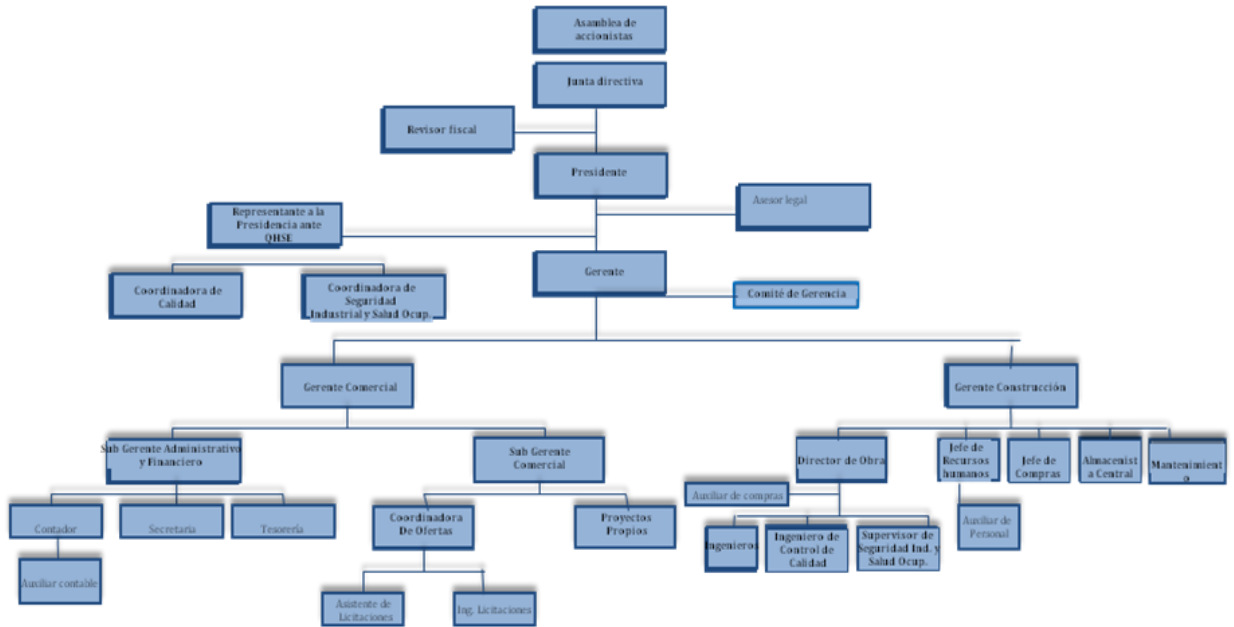
llamará empresa), que asisten a otras empresas para el desarrollo de sus actividades, estas empresas son las llamadas de servicio y distribución, tales como transporte, administración, turismo, jurídico, etc. Se dedica básicamente a ofrecer servicios a la sociedad, a las personas y empresas. Su labor consiste en proporcionar a la población todos los productos disponibles en el mercado”<sup>56</sup>.

La empresa cuenta con organización jerárquica piramidal, regida por los accionistas, la junta directiva y el presidente. Aunque es una organización jerárquica tradicional, la empresa tiene un manejo más abierto con respecto a las relaciones de poder, es decir los cargos más altos, no solo se relacionan con el siguiente nivel sino con todos y cada uno de ellos. La carta orgánica de empresa se presenta de la siguiente manera:

---

<sup>55</sup> Folleto informativo acerca de Asesorías y Construcciones S.A. (2010)

<sup>56</sup> López, O. “Introducción a los negocios” [en línea], disponible en: <http://www.slideshare.net/wetwilly10755/introduccion-a-los-negocios>. recuperado: noviembre 23 de 2010.



Organigrama elaborado por Asesorías y Construcciones S.A. (2010)

Con el fin de conocer de manera más profunda el organigrama y la organización, es necesario conocer las funciones de cada uno de los cargos para comprender a quién irá dirigido el plan y cómo adaptarlo a ese público específico. Con base en información brindada por la organización describiré las funciones de cada cargo:

Presidente: Antonio Pretel

La función del cargo es planear, organizar, ejecutar y controlar las políticas de operación y funcionamiento de A&C basándose en principios y directrices. De igual manera apoyar y controlar el programa de implementación del Sistema de Gestión de HSQ y mejoramiento continuo a nivel general implementando conceptos y directrices que permitan plena identificación de la organización con estos programas para mejorar los servicios ofrecidos por A&C.

Representante del Sistema del SGHSQ: Ana Martínez

Colaborar y ejecutar la implementación y control de los programas, de salud ocupacional y en la administración del contratista que presta la atención en policlínicos y de trabajadores directos de la empresa, asegurar la seguridad del trabajador

Coordinación de calidad: Ana Martínez

Asegurar el sistema de calidad, mediante la implementación y cumplimiento de los requisitos de las norma de calidad, promover el mejoramiento continuo del sistema

Revisor Fiscal: Garcilaso de la Vega

Brindar soporte y asesoría legal a la empresa

Gerencia General y comercial: Roberto Pretelt

Administrar, dirigir y coordinar los procesos administrativos de la empresa.

Establecer y coordinar el cumplimiento de las directrices de Administración de Salarios, Salud Ocupacional y Desarrollo del Talento Humano de la Empresa.

#### Gerente Construcción: Wilber Manga

Conjuntamente con los demás miembros del grupo gerencial, es responsable de mantener los niveles de competitividad, de rentabilidad de cada proyecto, y de índices de satisfacción de nuestros clientes dentro de los valores establecidos.

#### Subgerente Comercial

Considerando la capacidad económica de la Empresa, coordinar la preparación de ofertas de acuerdo a sus costos y necesidades de anticipo y forma de pago.

Recibir y distribuir los pliegos de condiciones o Términos de referencia en donde se especifican las condiciones técnicas, comerciales y legales para ofertar y desarrollar el Proyecto.

#### Contabilidad: Leonel Beleño

Se encuentran dentro de sus funciones, mantener actualizados los saldos diarios de bancos, hacer conciliación diaria de bancos, recolectar los datos y presentar el informe diario de saldos bancarios y recolectar los datos, elaborar los recibos y presentar el informe mensual de ingreso de efectivo.

#### Coordinación de Ofertas: Katia Muñoz

Coordinar todas invitaciones de clientes para licitaciones, preparar ofertas de acuerdo a las especificaciones del cliente, en cuanto a calidad y seguridad, asegurar el cumplimiento de requisitos del cliente.

Director de Obra: Varios

Planificar, controlar, supervisar y evaluar la ejecución de los diferentes proyectos en la empresa para un mejor desarrollo de los mismos.

Otros cargos que encontramos dentro del organigrama y que tienen gran peso dentro del manejo y crecimiento de la organización son:

- ✓ Jefe personal: Franklin Osorio
- ✓ Asistente de maquinas y equipos:
- ✓ Jefe de Compras: Emilia Mejía
- ✓ Almacén Central: Martha Meléndez
- ✓ Coordinación de HS: Nhora Prieto
- ✓ Asistente contable: Amalia Almeyda
- ✓ Auxiliar contable: Dorina Franco
- ✓ Tesorería: Eliécer Quiroz
- ✓ Asistente de Ofertas: kuky Angulo
- ✓ Sub Gerente Administrativo: Eliécer Quiroz

#### **4.2.1.3. Focalización estratégica y sistema de gestión Asesorías y Construcciones S.A.**

La empresa Asesorías y Construcciones S.A. cuenta con un sistema de gestión que permite dar base a los planteamientos del plan de responsabilidad social empresarial. Teniendo en cuenta los fundamentos de su misión y visión, podemos lograr un plan de RSE personalizado para la empresa, encaminado a sus propias prácticas. Analizaré la misión, visión y políticas de la empresa, descritas a continuación.

##### **Misión**

“La Misión de Asesorías y Construcciones S.A. es satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciéndoles servicios de optima calidad para la construcción de proyectos industriales y de urbanismo, dentro de parámetros justos de retribución para los colaboradores de la Empresa y de adecuada rentabilidad para sus accionistas, contribuyendo así al progreso y bienestar general de la región y de la sociedad en la que desarrolla sus actividades”.

La misión de la organización esta muy enfocada a la responsabilidad con los clientes, con los accionistas, con la región y la sociedad. Expone dentro de la misma que es parte de su razón de ser contribuir al progreso y bienestar; la filosofía de responsabilidad la tienen presente, lo cual es un gran avance para la ejecución de un plan de RSE. Considero que tienen ya una parte del camino recorrido, al tener en cuenta dentro de su focalización estratégica la responsabilidad que tienen como empresa con el desarrollo sostenible; falta entonces llevara a la práctica esta filosofía de responsabilidad.

##### **Visión**

“A&C S.A. será en el 2012 una Empresa líder en la construcción de proyectos urbanos e industriales a nivel nacional, reconocida por sus clientes por la alta calidad de sus servicios.

Para garantizar la visión se mantendrá un sistema de gestión de la calidad, seguridad y salud ocupacional actualizado y capacitación continua del personal como condición indispensable para la sostenibilidad empresarial y la confiabilidad de los servicios prestados”.

Hay varios aspectos dentro de la visión de la empresa que vale la pena rescatar en pro del desarrollo y ejecución del plan de RSE. Primero nos exponen la importancia que tiene ser reconocidos, previamente se expuso dentro de los beneficios de ser socialmente responsables que se logra conformar una buena reputación interna, reflejada posteriormente en la imagen exterior de la empresa, es decir se logra esa reputación e imagen que la empresa busca dentro de la visión.

Otro aspecto clave es que son consientes que para lograr esa reputación y ese alto nivel de calidad, deben trabajar en la formación y capacitación de los empleados; el plan de RSE ofrece a los empleados la oportunidad de no solo determinar aspectos en los que necesitan capacitación, sino que expone las cualidades y capacidades de los mismos, explotándolas y logrando un crecimiento verificable mayor.

### **Política de HSQ**

“La Presidencia de A&C S.A. amparada con las normas legales Colombianas vigentes, y de otra índole, establece la política de HSEQ, la cual, es de obligatorio conocimiento y cumplimiento para todos y cada uno de los trabajadores de la empresa. Así mismo, reconoce su responsabilidad para con el bienestar de los trabajadores en la prevención y protección contra riesgos que conlleven a accidentes, lesiones personales, enfermedades ocupacionales como también daños a las instalaciones y mejoramiento continuo.

A&C S.A. ha identificado la necesidad de integrar calidad, salud y seguridad ocupacional a su estrategia de negocios y a su planeación. Está asumiendo una posición más proactiva y reconoce que un buen desempeño de un sistema de gestión mejora la imagen corporativa, incrementa los beneficios y la competitividad, reduce costos, previene accidentes y puede establecer una relación más cercana y de confianza con las autoridades.

Dentro de este marco se establece que toda actividad desarrollada por nuestra empresa, debe estar encaminada como un sistema de gestión, que incluye la estructura organizacional, recursos tanto humanos como económicos, responsabilidades, prácticas, procedimientos y procesos, necesarios para ejercer un estricto control en todas las actividades que se desarrollen. Estos interactúan en forma permanente y coordinada, para implementar, desarrollar, lograr, revisar y mantener la política y los objetivos con el fin de:

- ✓ Minimizar los riesgos para los empleados y otras personas
- ✓ Brindar a nuestros clientes servicios oportunos, confiables y de calidad, que permitan satisfacer sus necesidades.
- ✓ Proteger el medio ambiente
- ✓ Mejorar la rentabilidad de nuestros accionistas

Este sistema de gestión permite sentar las bases del plan de responsabilidad social empresarial, los conceptos están, la empresa es consciente de la importancia del bienestar sostenible de la comunidad; sin embargo la labor está en dar vida a esas palabras, llevarlas a la práctica en acciones concretas con resultados esperados específicos. Y ampliar el panorama en el cual la empresa puede participar de manera activa, no recurriendo solo al aspecto de la seguridad industrial”.

La política de seguridad de la empresa está al igual que la misión y la visión orientada a ser responsables, con los empleados, con los clientes y entra un nuevo aspecto, responsables con el medio ambiente.

A&C tiene los conceptos claros de qué deben hacer como empresa y tienen el conocimiento y la voluntad de ser responsables y ejecutar buenas prácticas que generen no solo beneficios para ellos sino para el desarrollo sostenible, pero esos conceptos y metas deben llevarse a la práctica. Es aquí donde el plan de RSE resultará eficaz en cuanto responde al sistema de gestión de la empresa.

No es tarea fácil ofrecer o diseñar un plan para una empresa que en su focalización no considere en ningún aspecto el desarrollo y la responsabilidad social empresarial, Asesorías y Construcciones tiene una conciencia responsable que debe ser traducida en prácticas igualmente responsables. Esto es lo que se busca con la implementación del plan de RSE, llevar la teoría, construida por ellos, a la práctica.

#### **4.2.1.4. Servicios**

Asesoría y Construcciones S.A. brinda a sus clientes los servicios de energía, industria, petróleo y desarrollo urbano. En la siguiente matriz se encuentra la descripción de cada uno de los servicios prestados, obras representativas y fotografías de algunas obras.

<b>SERVICIO/ DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBRAS</b>
<b>Energía</b>	
<p>Se dedica a la construcción de subestaciones eléctricas en la costa atlántica, plantas térmicas, centros de control, líneas eléctricas de hasta 220 mil voltios, etc. Sus clientes en este sector han sido: ISA, CORELCA, TRANSELCA, EMPRESA DE NERGIA DE BOGOTA, TERMOCANDELARIA y otros.</p>	<p>Construcción de las centrales termoeléctricas Termoguajira I para Mitsubishi Heavy Industries (Japón), y Termocartagena III para Siemens KWU (Alemania). Modernización de la electrificación en la Isla de San Andrés. Construcción de la Planta Proeléctrica como contratista de Stewart &amp; Stevenson (USA). Montaje eléctrico e instrumentación de la Central Termoflores I, para Sevillana de Electricidad (España), en la ciudad de Barranquilla. Para Energomachexport (Rusia) el montaje eléctrico e instrumentación de la Central Hidroeléctrica de Urrá I, en el municipio de Tierra Alta, Córdoba. Para K&amp;W / Westinghouse – Felguera (USA-España) la construcción y montaje de la central Termocandelaria en la ciudad de Cartagena.</p>

### **FOTOGRAFÍAS**



Planta electrica Termocandelaria en Cartagena.

<b>SERVICIO/ DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBRAS</b>
<p style="text-align: center;"><b>Industria</b></p> <p>Para la industria en general y en especial para el sector petroquímico han ejecutado obras civiles y de montaje.</p>	<p>Sinónimo de progreso y crecimiento, como lo acreditan las empresas de la talla de Petroquímica Colombiana, Dow Química de Colombia, Cabot Colombiana, Dexton, Biofilm, Propilco y Polyban, entre otras, cuyas plantas industriales y/o ensanches, fueron llevados a cabo con estrictos cronogramas de ejecución y la mas alta calidad. El respaldo con el que cuenta la empresa en maquinaria de construcción y montaje, el “know – how” adquirido en 30 años de experiencia como empresa constructora, y en particular el invaluable patrimonio de su personal: ingenieros arquitectos, administradores, supervisores, capataces y mano de obra especializada; son la base del éxito de la totalidad de los proyectos acometidos en éste y en todos los frentes reseñados.</p>

### **FOTOGRAFÍAS**



Planta electrica Termocandelaria en Cartagena.

<b>SERVICIO/ DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBRAS</b>
<b>Petróleo</b>	
<p>Han incursionado en el sector petrolero, fundamentalmente para la empresa colombiana de petróleos, solos o en consorcio con otras empresas. De igual manera han construido líneas de tuberías, ejecutado montajes eléctricos, obras civiles, etc.</p>	<p>La vinculación de la empresa con el sector del Petróleo en Colombia se remonta al año de 1982, año en el cual se construyeron en consorcio con importantes firmas nacionales y extranjeras la totalidad de las obras civiles requeridas para la ampliación de la Refinería de Cartagena. En el Oleoducto central de los Llanos, Asesorías y Construcciones S.A. participó ejecutando directamente los trabajos de obra civil de la Estación de bombeo de Apiay (Meta), Miraflores (Boyacá) y Araguaneý (Casanare). En el Oleoducto Colombia, participó construyendo con pleno éxito las obras civiles y el montaje mecánico de equipos y tubería de la Estación de Bombeo Vasconia II (Boyacá) para un consorcio Argentino – Francés. En 1993 se construyeron para el consorcio Italiano Technipetrol / Tipiel las obras civiles de la nueva unidad de ruptura catalítica de ECOPEPETROL en Barrancabermeja para el procesamiento de 35.000 barriles diarios de crudo.</p>

### **FOTOGRAFÍAS**



Polipropileno del Caribe (Propilco)

<b>SERVICIO/ DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBRAS</b>
<b>Desarrollo urbano</b>	
<p>Han construido solos o en asociación con otras empresas, edificios para vivienda o comerciales y proyectos hoteleros. Un ejemplo de ello fue la construcción del hotel Santa Clara en Cartagena y los edificios El Guerrero y El Marques del real.</p>	<p>ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES S.A., ha estado presente en la construcción de importantes obras de infraestructura, tales como la ampliación de la principal troncal de la ciudad (Avenida Pedro de Heredia), la construcción de importantes edificios residenciales en los exclusivos barrios de Bocagrande y Manga en la ciudad de Cartagena. Se han construido en otras ciudades del país hospitales como “Beato Ricardo Pampuri” en la Esmeralda, Arauca; colegios como el ejecutado para el Proyecto del Cerrejón en Albania, Guajira y un importante centro de entrenamiento y oficinas en las afueras de Barranquilla. Se destaca en el plano turístico y hotelero, la concepción, promoción y ejecución de la restauración y reconstrucción del Claustro de Santa Clara, en el recinto amurallado de la Ciudad de Cartagena, para convertirlo en el primer hotel de cinco estrellas en el sector con una inversión total superior a los US\$20.000.000.</p>

### **FOTOGRAFÍAS**



Torre Andaluz (Castillogrande), Cartagena.



Homecenter, Barranquilla.

#### 4.2.1.5. Certificaciones

Asesorías y Construcciones S.A. cuenta con dos certificaciones de gran importancia, calidad y seguridad.

“El sistema de calidad implementado en la empresa sirve para la medición de los objetivos y la estandarización de los procesos. La certificación en Calidad ISO 9001 les permite:

- ✓ Mostrar a sus clientes que están la capacidad de ejecutar trabajos de alta calidad y dejarlos satisfechos.
- ✓ Adquirir una ventaja competitiva frente a empresas que no poseen el certificado
- ✓ Mejora del negocio
- ✓ Atrae la inversión (clientes)
- ✓ Ahorro de costos
- ✓ Mejora la operación y reduce gastos
- ✓ Incrementa la satisfacción del cliente

Por su lado la certificación OSHAS les permite garantizar a sus trabajadores la protección necesaria en el desarrollo de sus labores, minimizar los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales. A su vez es clave para el mejoramiento del clima laboral, para prevenir y promover la calidad de vida de los trabajadores y cumplir con la responsabilidad legal que aplique a la empresa”<sup>57</sup>.

La empresa también ha sido certificada en las siguientes áreas:

---

<sup>57</sup> Manga, W. (2010, 22 de noviembre), entrevista telefónica con Manga, M., Cartagena-Bogotá

<b>Mecánica</b>	Soldadura en acero inoxidable A304 - Certificado del proceso de soldadura GTWA
	Soldadura al carbono A53 - Certificado del proceso de soldadura SMAW
	Soldadura en aluminio SB 241 - Certificado del proceso de soldadura GTWA
<b>Eléctrica</b>	Personal calificado con certificaciones del CONTE en instalaciones de malla a tierra
	Personal calificado con certificaciones del CONTE en instalaciones de alta tensión

Gráfico No 6: Certificaciones otorgadas a Asesorías y Construcciones S.A. elaborado por la autora. Septiembre de 2010.

#### 4.2.2. Entrevistas semiestructuradas

Con el fin de recolectar mayor información acerca de los conocimientos acerca de responsabilidad social empresarial y aspectos claves de las prácticas de la empresa se realizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a los accionistas y gerentes de A&C.

“La entrevista es, entonces, un acto de interacción personal, espontáneo o inducido, libre o forzado, entre dos personas (entrevistador y entrevistado) entre las cuales se efectúa un intercambio de comunicación cruzada a través de la cual el entrevistador transmite interés, motivación y confianza; el entrevistado devuelve a cambio información personal en forma de descripción, interpretación o evaluación”<sup>58</sup>.

<sup>58</sup> Gallardo, Y. y Moreno, A. (1999) “Serie aprender a investigar. Modulo 3: recolección de la información” Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES [en línea] disponible en: [http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/428/MODULO\\_3/ICFES\\_1999\\_RECOLECCION\\_DE\\_LA\\_INFORMATION.pdf](http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/428/MODULO_3/ICFES_1999_RECOLECCION_DE_LA_INFORMATION.pdf) . Recuperado: noviembre 23 de 2010.

Se destacan dos tipos de entrevistas, estructura y no estructurada. En la entrevista estructurada "las preguntas son presentadas exactamente con las mismas palabras y en el mismo orden a todos los entrevistados, con el fin de asegurar que todos están respondiendo a la misma cuestión. Si se emplean preguntas diferentes, las respuestas no van a ser comparables entre sí"<sup>59</sup>.

En el caso de Asesorías y Construcciones S.A. se realizaron entrevistas semiestructuradas, "en ésta, ni las preguntas ni las respuestas del sujeto están predeterminadas, con el fin de permitir que las respuestas del entrevistado sean más espontáneas, más profundas y concretas, más personales y auto-reveladoras. El principal tipo de esta entrevista no estandarizada es la llamada entrevista no dirigida , en la cual la iniciativa está más en manos del entrevistado que del entrevistador, pues se trata, como en las entrevistas de psicoterapia , que el paciente exprese sus sentimientos, sin sugerencias dirigidas por el terapeuta"<sup>60</sup>.

La entrevista diseñada para Asesorías y Construcciones S.A. está dividida en diferentes variables como lo son:

- ✓ Gestión de RSE: se busca exponer el conocimiento del concepto de responsabilidad social empresarial y las prácticas socialmente responsables de la organización en caso que las haya.
- ✓ Clima laboral: permitirá conocer a fondo la percepción de los directivos con respecto al ambiente de trabajo, el aprecio de los empleados hacia la compañía y aspectos más formales como códigos de ética o manuales de conducta.
- ✓ Comunicación: el objetivo de esta variable es conocer los medios de comunicación e información de la organización y su efectividad.
- ✓ Comunidad: desde el punto de vista de los directivos conocer la relación que existe entre la comunidad aledaña a la empresa y la misma. Planes de

---

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Ibid.

desarrollo social, apoyo a la comunidad o simple conocimiento de los problemas que la aquejan.

- ✓ Clientes y proveedores: conocer un poco el manejo de la comunicación con los clientes y los proveedores, comunicación en cuanto a las actividades de la empresa y sus planes y metas.
- ✓ Procesos: esta variable busca conocer la relación entre procesos productivos de la organización y sostenimiento medio ambiental.

El uso de esta técnica permite entablar una conversación abierta con el entrevistado, y conocer no solo los hechos y prácticas de la empresa, sino percepciones y conocimientos subjetivos del tema.

A continuación se encuentra el formato de entrevista realizado a los accionistas y gerentes de A&C.

Tipo de herramienta: entrevista semiestructurada
Objetivo: La entrevista tiene como objetivo un acercamiento al conocimiento general por parte de los directivos de la organización alrededor de temas relacionados con la responsabilidad social empresarial.
Público: directivos y accionistas de la empresa Asesorías y Construcciones S.A. (5)
Fecha: Octubre 1 de 2010
Medio: vía telefónica

La siguiente entrevista tiene como objetivo un acercamiento al conocimiento general por parte de los directivos de la organización Asesorías y Construcciones S.A. alrededor de temas relacionados con la responsabilidad social empresarial.

### **Gestión de RSE**

¿Conoce el concepto de responsabilidad social empresarial?

¿Existe dentro de la empresa algún plan de responsabilidad social empresarial?

¿Es consciente de cuáles son las responsabilidades que tiene la organización con el medioambiente, la sociedad y sus empleados?

¿Ha respondido a auditorias de medioambiente, seguridad y calidad?

¿Considera usted que la organización tiene un compromiso con el desarrollo social?

### **Clima laboral**

¿La organización se rige bajo las normas establecidas en el código de ética?

¿Sus labores diarias están bajo la directriz de la misión, la visión y los objetivos de la organización?

¿Existe un dialogo con líderes dentro de la organización?

¿Qué tanto conocen los empleados las prácticas de la organización?

¿Existe una conciliación entre vida laboral y personal de los empleados de la organización?

¿Existe un reconocimiento a aquellos empleados que generan cambios y mejoramientos a la empresa desde su labor?

¿Considera que sus empleados se desarrollan persona y profesionalmente dentro de la empresa?

### **Comunicación**

¿Considera usted que la comunicación interna de la organización es efectiva, en cuanto el mensaje que se envía genera la respuesta deseada?

¿Hace la empresa uso de campañas de comunicación estratégicas y eficaces?

### **Comunidad**

¿Considera un ítem importante en la selección de persona que sea proveniente de las comunidades de bajos recursos cercanas a la organización?

¿Tiene la organización una relación cercana con la comunidad, aportando a su desarrollo?

¿Se relaciona con algún agente o líder de la comunidad más cercana?

### **Clientes y proveedores**

¿Existe una preocupación por satisfacer las expectativas, necesidades y preocupaciones del cliente, desde el punto de vista medio ambiental y social?

¿Se da una colaboración mutua con clientes y proveedores para el mejoramiento de procesos, tecnologías, disminuyendo cada vez más el impacto ambiental negativo?

¿Considera usted que sus clientes y proveedores conocen a fondo las prácticas de la organización?

¿Considera usted que el servicio de atención al cliente posventa es el adecuado?

¿Evalúa y selecciona sus clientes y proveedores de acuerdo a sus acciones socialmente responsables?

### **Procesos**

¿Hace uso de materias primas que no hagan daño al medio ambiente?

¿Tiene la organización algún plan ambiental o método de reducción de impacto al ambiente?

Con las entrevistas realizadas y al información obtenida se puede ir avanzando en el diseño del plan de RSE para la empresa. De igual manera para conocer los medios de comunicación e información más efectivos para la ejecución del plan era necesario hacer uso de una siguiente herramienta, encuestas.

### **4.2.3. Encuestas**

Con el fin de complementar la información obtenida en las entrevistas, y con el propósito de conocer las prácticas comunicativas de la organización, se realizaron encuestas dirigidas a los trabajadores del área administrativa, los cuales conforman la nómina fija de la empresa y cuentan con contratos a término indefinido.

Una encuesta es un “conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho”<sup>61</sup>.

La encuesta realizada para los empleados fijos de A&C se encuentra dividida por diferentes variables:

- ✓ Procedimientos

- ✓ Estructuras
- ✓ Rutinas
- ✓ Reglamentos y manuales
- ✓ Comportamientos

A continúan se encuentra el formato de encuesta realizada a los empleados fijos de la empresa.

Tipo de herramienta: encuesta
Objetivo: conocer las prácticas por parte de los empleados directos de la empresa Asesorías y Construcciones S.A. para entender el clima laboral y los procesos comunicativos dentro de la empresa.
Público: empleados administrativos (9)
Fecha: Septiembre de 2010
Medio: correo electrónico
Observaciones: la encuesta no arroja datos en cuanto a conceptos de responsabilidad social en la empresa y su percepción por parte de los empleados; pero sí permite conocer los medios de comunicación efectivos y eficaces y las prácticas de la empresa con los empleados, lo cual permite el desarrollo del plan de RSE.

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**  
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y LENGUAJE**

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer las prácticas por parte de los empleados directos de la empresa Asesorías y Construcciones S.A. para entender el clima laboral y los procesos comunicativos dentro de la empresa. Esto con el fin de aportar al desarrollo de mi trabajo de grado Responsabilidad social corporativa, un activo empresarial para Asesorías y Construcciones S.A.

---

<sup>61</sup> Real Academia Española (2001), Diccionario de la lengua española, 22.<sup>a</sup> ed., 2 tomos, Madrid, España.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_ Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Instrucciones:

A continuación se presenta varias preguntas relativas a las relaciones sociales empresariales. Conteste escribiendo en los aspectos correspondientes sus respuestas:

**1. Procedimientos**

1.1 ¿Considera que hay accesibilidad a la información y a las personas dentro de la empresa?

**2. Estructuras**

2.1 ¿Ha tenido encuentros con directivos o jefes inmediatos en los que se profundice sobre las metas de la organización en general, y cómo usted puede aportar para este fin desde sus tareas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

**3. Rutinas**

3.1 ¿Recibe usted una evaluación, revisión y retroalimentación constante de las labores que emprende?,

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cada cuánto?

**4. Reglamentos, manuales**

4.1 ¿Cómo se entera de las tareas o funciones que debe desempeñar para un periodo de tiempo determinado?

**5. Comportamientos**

5.1. ¿Considera que la información que se le brinda en la empresa, le permite realizar sus funciones y trabajar en pro de los objetivos de la empresa?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

5.2. ¿Cuáles son los medios de información que considera más eficientes para comunicar los objetivos de la organización? Señale de uno a cinco en orden de importancia, siendo 5 el más importante y 1 el menos.

a. Reuniones de trabajo

b. Cartelera informativa

c. Memorandos de los jefes

d. Emails internos

e. Otro \_\_\_\_\_ cuál \_\_\_\_\_?

5.3. ¿De uno (1) a cinco (5), califique el grado en el que es importante para usted la comunicación y el logro de los objetivos de la empresa?, siendo uno el menor puntaje y 5 el mayor.

1 \_\_\_\_

2 \_\_\_\_

3 \_\_\_\_

4 \_\_\_\_

5 \_\_\_\_

#### 4.2.4. Análisis DOFA

Con la información obtenida de las entrevistas y las encuestas, y teniendo como base la contextualización de la organización, procedí a realizar el análisis DOFA de la misma, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; con respecto a la responsabilidad social de la empresa Asesorías y Construcciones S.A.

“El método DOFA es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica”. Para ello se diseña y desarrolla una matriz que consta de cuatro componentes, “los cuatro componentes de la matriz se dividen en los aspectos de índole interno que corresponden a las fortalezas y las debilidades al interior de la empresa que llevará a cabo el proyecto, y los aspectos externos, de contorno, o del medio en el que se desenvuelve la compañía. Estos últimos se refieren a las oportunidades y las amenazas.

Usualmente la matriz se presenta en un cuadro de 2 x 2, donde la columna uno y dos corresponden a las oportunidades y amenazas respectivamente. La fila superior e inferior son para las fortalezas y las debilidades respectivamente”<sup>62</sup>.

El objetivo al analizar la matriz es lograr que las fortalezas contribuyan a aprovechar las oportunidades y a contrarrestar las amenazas; y entender cómo las debilidades nos pueden impedir aprovechar las oportunidades e impedir contrarrestar las amenazas.

Para la empresa Asesorías y Construcciones S.A. se realizó una matriz DOFA, que permitió establecer pautas de acción para el diseño del plan de RSE, en cuanto a factores críticos obtenidos de la contextualización y de las entrevistas realizadas. Factores como lo son el conocimiento e interés acerca del tema, el uso de medios de comunicación e información al interior de la organización que permitan el desarrollo de un plan de RSE, el contexto a nivel local de la responsabilidad de empresas del mismo sector, entre otros. A continuación se encuentra el desarrollo de la matriz.

---

<sup>62</sup> Amaya, J. “El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica” [en línea] disponible en: [http://www.cabinas.net/monografias/administracion\\_empresas/el\\_metodo\\_dofa.asp](http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp). Recuperado: noviembre 23 de 2010.

## **FORTALEZAS**

Asesorías y Construcciones cuenta con una fuerte Imagen corporativa que genera credibilidad y apoyo por parte de otras instituciones que quieran asociarse a la labor.

La empresa conoce las responsabilidades que tiene con la comunidad, con sus empleados y el medio ambiente.

Cuenta con recursos humanos especializados en el tema de relaciones con la comunidad, lo cual permitirá una mejor implementación del plan.

A&C se caracteriza por su eficiencia en la toma de decisiones permitiendo así la correcta ejecución de un plan de RSE.

La empresa conoce el concepto de responsabilidad social empresarial, y su focalización estratégica está dirigida a ser responsables y justos con los empleados, clientes y el medio ambiente.

Asesorías y Construcciones ha respondido a auditorias de seguridad y calidad que le resultaron en certificaciones.

La empresa se encuentra abierta a buscar alternativas de capacitación para no solo conocer a fondo el tema sino entrar en un mejoramiento continuo.

Los medios de comunicación son efectivos y eficaces, en cuanto todos los empleados están al día con la información que se les entrega.

## **DEBILIDADES**

No se cuenta con un área de comunicaciones desde la cual se direcciona el plan de RSE, y que permita darlo a conocer a instituciones externas, clientes y proveedores.

La empresa en el momento se encuentra en un cambio de infraestructura lo cual podría demorar el proceso de ejecución del plan RSE.

Asesorías y construcciones tiene una visión a corto plazo, lo cual podría desmotivar ya que los resultados del plan de RSE para la empresa no se verían en el momento inmediato.

La mayoría de los empleados de la empresa son contratados por obras, lo cual no permite un acompañamiento y respaldo continuo con ellos.

Aunque tienen una filosofía de responsabilidad social no ejercen ningún plan y su focalización estratégica no se ve reflejada en algunas de sus prácticas.

No se encuentra establecido de forma completa y actualizada un manual de ética y conducta.

No está fuertemente reforzada la focalización estratégica en las labores de los empleados, como directriz para el cumplimiento de las metas. Misión, visión y políticas se encuentran escritas más no son de conocimiento permanente en la mente de los empleados.

No se dan reconocimientos a los empleados por el cumplimiento de sus labores, generación de cambios o mejoramientos desde su labor para la empresa.

## **OPORTUNIDADES**

Asesorías y construcciones se encuentra enmarcada en una comunidad en la que se pueden llevar a cabo grandes mejorías para el desarrollo social integral.

En el area de Mamonal al igual que ya en muchas zonas de la ciudad, existe una empresa que se encargará de recoger los residuos peligrosos, como grasas y aceites y disponerlos sin necesidad de recibir alguna remuneración.

La zona industrial Mamonal se está desarrollando de manera rápida, un ejemplo de esto es la construcción de la nueva Torre Empresarial A&C, dándole mayor visibilidad y conocimiento a las personas que aun no conocen la labor de la empresa.

Fusiones con grupos enfocados en la Responsabilidad Social Empresarial en Cartagena, como por ejemplo Fundación Mamonal.

## **AMENAZAS**

Aunque es uno de los fines, se puede caer en el hecho de utilizar la RSE únicamente como herramienta de mercadeo; se pierde el objetivo principal: colaborar con el desarrollo social.

La comunidad en la que se enmarca la empresa no conoce las prácticas de la misma, ni son oprimidos para ocupar algún cargo dentro de la empresa.

Las fundaciones que ejercen planes de RSE a las cuales se podría afiliar la empresa, no reciben de manera rápida y fácil a las organizaciones. Es un proceso largo que no permite en un futuro cercano ser parte de ellas.

La crisis económica en la que se encuentra el país, y Cartagena, no permitiría la ejecución del plan en el momento inmediato.

# PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

### 5.1. Justificación del plan

Asesorías y Construcciones S.A. es una empresa líder en el sector de infraestructura eléctrica y mecánica, cuyas oficinas administrativas y talleres se encuentran localizadas en el inicio de la conocida zona industrial de Cartagena, y circundada por una gran zona residencial cuya población es muy heterogénea en sus características socio económicas; predominando la población clasificada o categorizada con los estratos 1, 2 y en una menor proporción 3.

Pese a encontrarse en un sector conformado por un buen número de barrios habitados por personas de muy bajos recursos económicos y con muchas deficiencias en infraestructuras de servicios, la empresa no cuenta de forma estructurada con ningún tipo de plan o esquema que brinde un aporte al desarrollo integral de la comunidad y el medio ambiente. El gran potencial que tiene la empresa permite asegurar que con la implementación de un plan de responsabilidad social empresarial podrá no solo afianzar las relaciones con todos y cada uno de sus stakeholders, sino que los beneficios que producirá en el cambio de vida de las personas que la rodean, se verá reflejado en beneficios para la organización.

De acuerdo a los resultados arrojados por el análisis DOFA, se pueden establecer características para la elaboración del plan de responsabilidad, de forma que sea real, y aplicable a la empresa; no busco realizar un extenso plan que seguramente en un futuro

podrá ser llevado a cabo, se busca como primer paso realizar pequeñas acciones concretas y establecidas que generen cambios notorios en el desarrollo social sostenible.

Establecí de esta manera cuatro públicos que de forma directa se ven afectados por las acciones de la empresa, respondiendo a tres preguntas claves: “¿Quién o quienes se encuentran en situación de mayor necesidad?, ¿quién o quiénes parecen tener mayores posibilidades de aprovechar los beneficios generados por la intervención? y ¿Qué conflictos puede suponerse que ocurrirán al apoyar a determinados grupos?”<sup>63</sup>

## Comunidad

“El distrito turístico y cultural de Cartagena de Indias tiene una extensión total de 623 km<sup>2</sup>, correspondientes a tres localidades: la De la Virgen y Turística, la Industrial de la Bahía y la Histórica y del Caribe Norte. La primera es la más extensa, con 371 km<sup>2</sup>; la segunda se extiende a lo largo de 89 km<sup>2</sup>, y la tercera ocupa los restantes 162 km<sup>2</sup>. Adicionalmente, de acuerdo a la organización territorial del distrito, las localidades están conformadas por otros entes territoriales llamados Unidades Comuneras de Gobierno (UCG), tanto urbanas como rurales, a su vez conformadas por agrupaciones de barrios.

El municipio está conformado por un total de 181 barrios, de los cuales 15 están ubicados en zonas rurales. Con una población total de 1'069.755 habitantes, la densidad promedio del municipio es de 1.717 habitantes por km<sup>2</sup>. A nivel de localidades, la Industrial de la Bahía es la de mayor densidad poblacional, con 3.898 hab/km<sup>2</sup>, seguida por la Histórica y del Caribe Norte con 2.398 hab/km<sup>2</sup>, y la De la Virgen y Turística con la menor densidad, 901 hab/km<sup>2</sup>,<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> Camacho, H.; Cámara, L.; Cascante, R. y Sainz, H. *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*, Fundación CIDEAL y Asociaciones de Desarrollo y Cooperación, Madrid, [en línea] disponible en: <http://preval.org/files/00423.pdf>, recuperado: noviembre 25 de 2010.

<sup>64</sup> Pérez, G. y Salazar, I. (2007) *La pobreza en Cartagena: un análisis por barrios*, Banco de la República, Cartagena. Pág. 17

Asesorías y Construcciones S.A. se encuentra localizada en la “zona industrial de la bahía, en el barrio de Mamonal, perteneciente a la UCG #11, al cual hacen parte de igual forma los barrios Ceballos, Santa Clara, Policarpo, Albornoz, Arroz Barato, Puerta de Hierro, Bellavista, El Libertador, Villa Barraza, Veinte de Julio Sur y Antonio José de Sucre”<sup>65</sup>.

### **Empleados directos**

Asesorías y Construcciones S.A. es una empresa que cuenta con un gran porcentaje de empleados contratados por obras, temporales, sin embargo también la conforman los empleados de nómina fija y que cuentan con contratos a término indefinido, expuestos en el organigrama. Debido a que se encuentran de manera permanente en la empresa es posible realizar un seguimiento detallado a su crecimiento y desarrollo personal y profesional.

### **Proveedores y clientes**

Asesorías y Construcciones cuenta con una privilegiada lista de clientes, no solo en Colombia, sino alrededor del mundo, clientes que han logrado mantener a lo largo de los años gracias a la calidad en sus servicios.

“La relación con los clientes ha sido satisfactoria en los últimos años, gracias al cumplimiento de sus especificaciones y expectativas plasmadas, gracias al buen manejo de las comunicaciones, al mejoramiento de los tiempos de respuestas a sus inquietudes y al buen desempeño en el control de la calidad y seguridad en cada una de las actividades que desarrollamos”<sup>66</sup>.

Dentro de los principales clientes de la empresa se destacan:

---

<sup>65</sup> Ibid. Pág. 17

<sup>66</sup> Manga, W. (2010, 22 de noviembre) Gerente de Construcción Asesorías y Construcciones S.A., entrevista virtual con Manga, M., Cartagena-Bogotá

Acuacar	Polyban
Agafano	Propilco
Asea Brown Boveri (A.B.B.)	Transelca (anteriormente CORELCA)
Termocandelaria S.A. E.S.P.	Homecenter
Termoflores S.A. E.S.P.	A.B.B. (Estados Unidos)
Siemens	Cegelec (Francia)
Biofilm	Energomach export (Rusia)
Comai	Felguera Montajes y Mantenimiento (España)
Dexton	K&M Engineering (Estados Unidos)
Dow Química de Colombia	Mitsubishi Heavy Industries (M.H.I.)
Drummond	Sadeven (Venezuela)
Ecopetrol	SGEM (Lituania)
Empresa Urrá S.A.	Stewart - Stevenson (Estados Unidos)
Hotel Santa Clara	Sulzer Freres (Suiza)
Interconexión Eléctrica S.A. - I.S.A.	Techint (Argentina)
PETCO	Technipetrol (Italia)
	Technip (Italia)

Gráfico No 6: Listado de clientes Asesorías y Construcciones S.A. Aportado por Asesorías y Construcciones S.A. (2010)

Con el fin de seguir de cerca lo expuesto en la visión de la organización, de lograr una buena reputación e imagen, decidí establecer este público objetivo como parte del plan de RSE. El objetivo es lograr un acercamiento a la empresa por parte de los clientes, y una creciente fidelidad a la misma.

## **Medio ambiente**

Con base en las directrices de la misión y la visión de la empresa, A&C tiene una conciencia ambiental en su filosofía de trabajo, sin embargo al igual que otros aspectos, no es llevada a la práctica. El objetivo de trabajar con este público es lograr minimizar el impacto ambiental por parte de la organización.

La empresa cuenta con instalaciones conformadas una por parte oficinas y otra por un taller de mantenimiento mecánico, en este taller se utilizan grandes cantidades de materiales que mal dispuestos pueden ser perjudiciales. Por este motivo he establecido

en el plan de RSE que se deben tomar acciones puntuales para disminuir el impacto medio ambiental.

Con cada uno de los públicos objetivos descritos se prosigue al diseño del plan de RSE: A&C RESPONSABLE.

## **5.2. Diseño plan de responsabilidad social empresarial para Asesorías y Construcciones, A&C RESPONSABLE**

El plan de responsabilidad social empresarial A&C RESPONSABLE cuenta con un macro objetivo al que apuntarán las diferentes variables que lo conforman:

*Fortalecer las relaciones con todos y cada uno de los stakeholders de la organización, a través del diseño e implementación del plan de RSE para Asesorías y Construcciones S.A., respondiendo de manera responsable con el desarrollo sostenible e integral de cada uno de ellos, en pro del crecimiento estratégico de la organización.*

Con base en el objetivo y con el fin de construir un plan de responsabilidad social empresarial para Asesorías y construcciones S.A. se ha elaborado una matriz que facilita la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación del plan. Esta matriz permite con cada uno de los públicos objetivos seleccionados establecer: resultados, acciones estratégicas, metas, indicadores, supuestos críticos, medios de verificación, responsables, recursos y costos.

### **Resultados**

Un resultado es un “producto, efecto o impacto mensurable (previsto o imprevisto, positivo o negativo) de una intervención de desarrollo”<sup>67</sup>, en este caso es el efecto o impacto que se espera obtener para cada uno de los públicos objetivos.

---

<sup>67</sup> Internacional Fund for Agricultural Development IFAD (2010), *Glosario de conceptos y términos*, [en línea] disponible en:

### **Acciones estratégicas**

Esta variable se refiere a las actividades puntuales que se deben realizar para la consecución de los resultados, en el caso del plan diseñado para A&C estas actividades constan de la divulgación y publicación de piezas de comunicación y programas específicos.

### **Metas**

Cuando llevamos a cabo cualquier plan, proyecto profesional o personal, debemos establecer metas, “enunciados que especifican los resultados esperados del objetivo del proyecto; en algún sentido, son las áreas específicas donde necesariamente deben impactar los resultados del proyecto”<sup>68</sup>. Es la visión del futuro a la que se quiere llegar.

### **Indicadores**

“Un indicador es la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar qué tan bien está funcionando un sistema”<sup>69</sup>. Para A&C los indicadores de manera cualitativa permitirán conocer la eficacia de cada una de las acciones estratégicas que le dan soporte al plan.

### **Supuestos críticos**

“Factores críticos, externos al proyecto que representan riesgos, que están fuera del control del gerente del proyecto y de la entidad ejecutora, que afectan a la ejecución y a

---

[http://www.ifad.org/evaluation/guide\\_s/anexoa/a.htm](http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/anexoa/a.htm), recuperado: 24 de noviembre de 2010

<sup>68</sup> Fundación Chile Educación (2010) *¿Cómo evaluar un proyecto de Gestión institucional en la perspectiva de un marco lógico?*, [en línea], disponible en: [http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CArticles-95972\\_recurso\\_1.pdf](http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CArticles-95972_recurso_1.pdf), recuperado: noviembre 24 de 2010

<sup>69</sup> Sistema Interactivo de Referenciación Ambiental Sectorial (2010) *Indicadores*, Colombia, [en línea] disponible en: <http://www.sirac.info/Curtiembres/html/indicadores.asp>, recuperado: noviembre 24 de 2010.

los cambios requeridos para que el proyecto tenga éxito. Representan acontecimientos, condiciones o decisiones que deben ocurrir para lograr los objetivos del proyecto”<sup>70</sup>.

### **Medios de verificación**

Los medios de verificación “son instrumentos mediante los cuales el ejecutor o evaluador puede obtener información de los indicadores. Ello obliga a los planificadores del proyecto a identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información, quizás como una actividad del proyecto”<sup>71</sup>.

La siguiente es la matriz que describe el plan de comunicaciones diseñado para Asesorías y Construcciones S.A.

---

<sup>70</sup> PROSAP (2007), *El marco lógico*, [en línea] disponible en: <http://www.slideshare.net/guestaaf1b8/el-marco-logico>, respuerado: noviembre 24 de 2010

<sup>71</sup> Fundación Chile Educación (2010) *¿Cómo evaluar un proyecto de Gestión institucional en la perspectiva de un marco lógico?*, [en línea], disponible en: [http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CArticles-95972\\_recurso\\_1.pdf](http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CArticles-95972_recurso_1.pdf), recuperado: noviembre 24 de 2010

**OBJETIVO GENERAL:** fortalecer las relaciones con todos y cada uno de los stakeholders de la organización, a través del diseño e implementación del plan de RSE para Asesorías y Construcciones S.A., respondiendo de manera responsable con el desarrollo sostenible e integral de cada uno de ellos en pro del crecimiento estratégico de la organización.

<b>RESULTADOS</b>	<b>PÚBLICO</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>
1. Respaldo por parte de la comunidad a las acciones de la compañía . 2. Incremento en la calidad de vida de las personas de la comunidad.	<b>Comunidad</b>	1. Publicación "Tus vecinos". 2. Acompañamiento a la comunidad (visitas, oportunidades de empleo)	Para el segundo semestre del 2011 la empresa habrá logrado un acercamiento al 100% de los barrios de su entorno de operaciones, mediante acciones de desarrollo integral, a través de oportunidades de empleo o participación.
<b>INDICADORES</b>	<b>SUPUESTOS CRÍTICOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>
Conocimiento por parte de la comunidad de las acciones de la empresa. Contratación de empleados provenientes de la comunidad cercana.	Disposición por parte de empleados de la empresa a relizar este seguimiento y acompañamiento a la comunidad. Reacción de la comunidad frente a agentes nuevos.	Responsable de elaboración de piezas (revista, tarjetas, comunicados). Persona encargada de realizar el acompañamiento a la comunidad.	Material publicado. Encuestas a la comunidad. Reuniones de retroalimentación con la comunidad.
<b>RECURSOS</b>	<b>COSTOS</b>		
Impresiones de publicación 100 trimestrales. Recursos humanos (acompañamiento a la comunidad y Comunicador social o publicista)	\$2'500.000,00		

<b>RESULTADOS</b>	<b>PÚBLICO</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>
3. Mayor conocimiento por parte de los empleados de las acciones de la organización, qué está haciendo y qué planes tiene. 4. Mayor lealtad por parte de los empleados ya que sentirán lo importantes que son para la organización. 5. Mejoramiento en labores y desarrollo personal.	<b>Empleados directos</b>	1. Programa En familia con A&C. 2. Publicación "Entérate..." 3. Plan de desempeño. 4. Integraciones, reconocimientos y fechas especiales.	En el segundo semestre del 2011 la compañía habrá desarrollado un conjunto de acciones estratégicas mediante la integración y el fortalecimiento del desempeño del 100 % de los trabajadores directos aportando a su desarrollo personal y profesional.
<b>INDICADORES</b>	<b>SUPUESTOS CRÍTICOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>
Los empleados tienen un conocimiento total de las acciones, proyectos y planes de la empresa. Incremento en la productividad y desempeño de los empleados.	Disposición por parte de los empleados a abrirse a nuevos cambios.	1. Psicóloga o persona encargada de recursos humanos. 2. Responsable de actualización del boletín. 3. Jefes inmediatos. 4. Recursos humanos	Material publicado. Informes del plan de desempeño. Registro de actividades fuera extra laborales (fotografías y videos).
<b>RECURSOS</b>	<b>COSTOS</b>		
Charlas a familias. Impresiones de publicaciones.	\$1'500.000,00		

<b>RESULTADOS</b>	<b>PÚBLICO</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>
6. Conocimiento por parte de los proveedores y clientes acerca de que está haciendo la empresa, generando mayor confianza, y mayor participación por parte de ellos, facilitando en futuros proyectos su participación.	<b>Proveedores y clientes</b>	Publicación via mail "¿En qué vamos?"	En el primer semestre del 2011 el 100% de clientes y proveedores directos de la compañía serán informados de manera periódica sobre los planes y proyectos estratégicos de la organización.
<b>INDICADORES</b>	<b>SUPUESTOS CRÍTICOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>
Los clientes y proveedores estan al tanto de las principales acciones de la empresa y responden de manera positiva con un incremento en los clientes y un mayor interés por parte de los proveedores a realizar negocios.	No se lleve a cabo de manera eficiente el envío de la publicación al público objetivo.	Secretaria o persona con disponibilidad para actualizar la publicación y enviarla a los proveedores y clientes via mail.	Comprobantes de correos electronicos enviados. Correos de clientes y proveedores recibidos.
<b>RECURSOS</b>	<b>COSTOS</b>		
Computador e internet. Base de datos actualizada de los clientes y proveedores.	\$ 500.000		

<b>RESULTADOS</b>	<b>PÚBLICO</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>
7. Disminución en el impacto negativo al medio ambiente, realizando prácticas ambientalmente amigables y logrando un ahorro en los recursos energéticos.	<b>Medio ambiente</b>	1. Identificar el uso que se le está dando a los residuos. 2. Disponer de canecas de diferentes colores para clasificación de residuos sólidos. 3. Campaña "Sé conciente".	A finales del años 2011 la compañía contará con un programa de manejo de residuos sólidos para el 100% de las operaciones que desarrolle en su negocio.
<b>INDICADORES</b>	<b>SUPUESTOS CRÍTICOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>
Menor cantidad en los desechos sólidos de la empresa. Disminución en las facturas de agua y energía.	La empresa encargada de disponer los residuos no realice la labor con el mecanismo de reciclaje implementado.	Responsable de ejecución de campañas y seguimiento. Todos y cada uno de los empleados de la empresa.	Canecas dispuestas para la clasificación de los residuos. Facturas de servicios públicos. Balance o informe de reducción de costos en servicios públicos.
<b>RECURSOS</b>	<b>COSTOS</b>		
Canecas de colores rojo, gris y verde (9) Impresiones de material para campaña.	\$ 500.000,00		

**LOS COSTOS CALCULADOS REPRESENTAN EL VALOR DE  
CADA ACCION ESTRATÉGICA PARA DESARROLLAR EL PLAN  
Y CUMPLIR CON LOS RESULTADOS FORMULADOS.**

**TOTAL = \$ 5.000.000**

### **5.3. Piezas comunicativas**

Dentro de acciones especificadas en el plan de responsabilidad social empresarial para A&c se diseñaron cuatro piezas de comunicación e información:

1. Tus vecinos
2. Entérate
3. ¿En qué vamos?
4. Plan de desempeño


A su vez se planearon actividades que permiten la integración y el mejoramiento de las relaciones al interior de la empresa:

1. En familia con A&C
2. Integraciones, fechas y reconocimientos especiales
3. Campañas medioambientales

En la siguiente matriz, se explicará detalladamente la pieza comunicativa o actividad, su descripción y diseño gráfico, la frecuencia con la que se ejecutará, el público al que irá dirigido y el enfoque de responsabilidad social empresarial que aborda.

<b>Pieza comunicativa o actividad</b>	<b>Descripción</b>	
<b>Tus vecinos</b>	Mantener una relación cordial y cercana con la comunidad en la que la empresa se enmarca es fundamental, y más aun si la empresa tiene la oportunidad de lograr un impacto positivo en ésta. “Tus vecinos” para la comunidad aledaña, en la cual se les informará acerca de acciones de la empresa que tengan relación con la comunidad, informes especiales, requerimientos de personal y noticias o artículos de temas que afecten a la comunidad. De la mano de esta publicación esta el constante seguimiento a la misma, conocer las preocupaciones, problemas y también los aspectos positivos de la misma que vale la pena dar a conocer; de igual manera así se podrán descubrir maneras en las que la organización puede aportar.	
<b>Frecuencia /medio</b>	<b>Público</b>	<b>Enfoque de RSE</b>
La publicación será trimestral y será entregada en físico a los miembros de la comunidad. De igual manera una pequeña cantidad (20 copias) permanecerá en las instalaciones de la empresa para cuando asistan personas de la comunidad.	Comunidad aledaña a la empresa.	Social

## Diseño


TUS VECINOS
Edición 1  
Enero 2011


Asesorías te necesita:

Trae tu hoja de vida y participa en el proceso de selección para participar en la siguiente obra.

Ya estamos adelantando la construcción de la nueva torre empresarial.

El próximo 20 de enero estaremos realizando la entrega de donaciones en las instalaciones del taller.

Te esperamos.



Pieza comunicativa o actividad	Descripción	
<b>Entérate</b>	Si no conocemos qué hace mi empresa, qué planes tiene, que logros ha obtenido y que retos van surgiendo, es casi imposible aportar de manera eficaz a su desarrollo. “Entérate” será un medio de comunicación para los empleados directos de la empresa, donde se publicará semanalmente, noticias de la empresa, qué esta haciendo y qué hay por hacer. Se ubicarán dos carteleras, una para empleados administrativos y una para colaboradores en general. Todos deben estar al día de las acciones de la organización.	
Frecuencia /medio	Público	Enfoque de RSE
Entérate sera una pieza de comunicación publicada semanalmente en carteleras dispuestas en las oficinas administrativas y en el taller.	Empleados administrativos y de planta de la empresa.	Clima laboral y comunicación interna

## Diseño

A
ENTÉRATE
Enero 1 - 2011

**Inicia construcción edificio Miramar:**  
El día de ayer se inició la construcción del edificio Miramar, Asesorías está participando con su equipo de ingenieros y arquitectos.

Felicitemos a todo el equipo de Asesorías por haber logrado la certificación en calidad del presente año.

Espera todas las semanas interesante información acerca de la nueva torre empresarial A&C

Asesorías y Construcciones S.A. tendrá la torre empresarial mas avanzada de Cartagena en Mamonal: TORRE EMPRESARIAL A&C




Pieza comunicativa o actividad	Descripción	
<p><b>¿En qué vamos?</b></p>	<p>Para que una empresa pueda subsistir es necesario que tenga buenos clientes que le generen importantes ganancias. Como se ha expuesto anteriormente, uno de los principales atractivos a una empresa es su responsabilidad social, dentro de ésta se encuentra la responsabilidad que tiene conmigo como cliente, y que la empresa me tenga en cuenta dice mucho de la misma. A los clientes y proveedores les gusta sentirse especiales, incluidos e importantes, por eso es necesario que la empresa comunique también a ellos en qué va. “¿En qué vamos?” entonces, es una publicación dirigida vía email a los proveedores y clientes directos de la organización, donde se expondrá que esta haciendo la organización y que planes y proyectos tiene a futuro. Si estos públicos están al tanto de las necesidades de la empresa y también de lo que están ofreciendo pueden de manera as cercana integrarse y lograr grandes beneficios para ambas partes.</p>	
<p><b>Frecuencia /medio</b></p>	<p><b>Público</b></p>	<p><b>Enfoque de RSE</b></p>
<p>Será una publicación trimestral enviada via e-mail.</p>	<p>Clientes y proveedores.</p>	<p>Económico</p>

## Diseño



# ¿EN QUÉ VAMOS?

**Asesorías y Construcciones tendrá la Torre Empresarial más avanzada de Cartagena en mamonal.**

**AQUÍ COMIENZAN SUS CONTACTOS CON EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS**

**Ubicación estratégica en la entrada a mamonal.**

**Auditorio y tres salas de junta con modernos equipos audiovisuales**





**VENDE**





Pieza comunicativa o actividad	Descripción	
<b>Plan de desempeño</b>	A todos los empleados se les debe realiza un plan de desempeño, el cual implicará un seguimiento. El responsable del plan de seguimiento es el jefe directo de cada uno de los empleados. El plan permite conocer de los propios empleados, cuales son sus expectativas, sus objetivos, metas y logros que van obteniendo. De igual manera el plan debe ir acompañada de un reconocimiento a aquellas personas que continuamente logren sus objetivos y metas.	
Frecuencia /medio	Público	Enfoque de RSE
Cada empleado trabajará en su plan de desempeño en la medida en que cumpla logros, objetivos y metas, y será revisado por su jefe inmediato mensualmente.	Empleados administrativos y de planta de la empresa.	Desarrollo profesional y personal

## Diseño

Plan de Desempeño y Desarrollo			
	Seguimiento Colaborador	Seguimiento Jefe	Avance
<b>Objetivos</b>			
1			
2			
<b>Iniciativas</b>			
1			
<b>Desarrollo Personal</b>			
1			
<b>Desarrollo Profesional</b>			
1			

Pieza comunicativa o actividad	Descripción	
<p><b>Se conciente</b></p>	<p>Asesorías y Construcciones trabaja día a día con infinidad de materiales, grasas y recursos que mal utilizados o mal dispuestos pueden llegar a ocasionar gran contaminación al medio ambiente. Por este motivo se dispondrán en primer lugar tres canecas de distintos colores para lograr un manejo integral de los residuos sólidos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rojo: residuos peligroso no reutilizables, contaminantes (varillas, implementos contaminados con grasas, envases contaminados).</li> <li>2. Verde: residuos de alimentos, empaques de alimentos y bebidas.</li> <li>3. Gris: cartón, papel y materiales que se pueden reutilizar.</li> </ol> <p>De igual manera es importante crear conciencia del uso de los recursos energéticos y el agua. Para llevar esto acabo se realizarán campañas con el lema “Sé conciente”, que buscan lograr un ahorro en gastos de energía y agua.</p>	
<p><b>Frecuencia /medio</b></p>	<p><b>Público</b></p>	<p><b>Enfoque de RSE</b></p>
<p>Las canecas se permanecerán en el taller y oficinas para uso diario. Las campañas se realizaran cada dos meses.</p>	<p>Empleados administrativos y de planta de la empresa.</p>	<p>Ambiental</p>

## Diseño

**La problemática del agua...**

La calidad y accesibilidad del agua se ha convertido en una grave problemática a Nivel Mundial que debe analizarse cuidadosamente: el 97,5% de la cantidad de agua de la Tierra está compuesta por agua salada y solamente el 0,3% del 2,5% restante constituye el agua dulce de los ríos y los lagos, por lo tanto no es la cantidad, sino la calidad y accesibilidad del agua lo que genera la problemática.

"A nivel de organización la iniciativa debe encaminarse en intentar aprovechar de manera mucho más eficiente y Responsable el Agua al igual que otros recursos naturales".

Basado en "Soluciones para un mundo con escases de Agua"

**Tu vida depende del AGUA**




<b>Pieza comunicativa o actividad</b>	<b>Descripción / Diseño</b>	
<b>En familia con A&amp;C</b>	Con el fin de integrar no solo a los trabajadores a la empresa, sino a toda su familia, se ha diseñado el programa “En familia con A&C”. De la mano con la persona responsable de recursos humanos, se dictarán charlas a los empleados y sus familias; establecidas de acuerdo a temas primordiales. Charlas para parejas, para los niños, relaciones padres-hijos, entre otras. La familia A&C debe crecer en confianza, lealtad y aprecio, integrar a las familias de los empleados es clave para el desarrollo de ellos como personas.	
<b>Frecuencia /medio</b>	<b>Público</b>	<b>Enfoque de RSE</b>
Cada dos meses se programarán las charlas.	Empleados administrativos y de planta de la empresa.	Crecimiento personal.

<b>Pieza comunicativa o actividad</b>	<b>Descripción / Diseño</b>	
<b>Integraciones, fechas y reconocimientos especiales</b>	Si queremos entender la organización como una familia, donde cada uno de nosotros se preocupa y se alegra por el otro, los momentos especiales no deben dejarse de lado (cumpleaños, aniversarios laborales y fechas importantes para empleados). De igual manera reconocer a los empleados por sus logros o mejoramientos a la labor y a la organización, los impulsa a generar más cambios positivos. De igual manera es importante compartir con las personas fuera del ambiente laboral, por este motivo se realizará una integración, que permita conocerse como personas más que como compañeros de trabajo.	
<b>Frecuencia /medio</b>	<b>Público</b>	<b>Enfoque de RSE</b>
Correspondiendo a las fechas especiales se programarán actividades y la la integración de empleados se realizará anualmente.	Empleados administrativos y de planta de la empresa.	Clima laboral

## CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES

Al inicio del proyecto de investigación tenía la certeza que la responsabilidad social empresarial tiene un gran poder intrínseco, el poder de ser capaz de cambiar la calidad de vida de las personas. Sin embargo, con el desarrollo del trabajo, logré demostrar que ser socialmente responsables le brinda a las organizaciones un alto nivel de competitividad.

Los objetivos propuestos al inicio del trabajo, se lograron gracias al uso de herramientas de investigación que me permitieron profundizar en un tema de interés académico y profesional. El uso de estas herramientas fue completamente necesario y de gran apoyo para el desarrollo del trabajo, la contextualización, encuestas y entrevistas me permitieron conocer de manera profunda y detallada las generalidades de la organización, así como también su día a día, sus retos y proyectos. Gracias al conocimiento de la empresa y sus metas, pude diseñar un plan de RSE personalizado para Asesorías y Construcciones S.A.

El principal resultado de este trabajo de investigación es el plan de responsabilidad social empresarial para Asesorías y Construcciones, el cual logra abarcar a todos los públicos directos de la organización, a través de acciones puntuales que permitirán la consecución del objetivo global propuesto. De igual manera el diseño de piezas de comunicación e información serán el soporte necesario para la ejecución eficiente y eficaz del plan propuesto.

El desarrollo del trabajo y más aun el diseño de un plan de RSE aplicable a una empresa cartagenera genera una gran satisfacción personal y profesional debido a que se concibe desde mi área de estudio una opción de mejoramiento para comunidades necesitadas a través de una empresa que está en la capacidad de ejercer dicho mejoramiento.

Desde un enfoque metodológico, el plan de responsabilidad social empresarial es sin duda alguna un proyecto que debe ir ligado a las metas de la organización. Debe cruzar de manera transversal todas las áreas y por este mismo motivo debe ser de igual importancia para todos los integrantes de la organización. Se trabajaron aspectos cruciales para el desarrollo y crecimiento empresarial, como lo son los empleados, clientes y el medio ambiente. Cabe destacar que las acciones puntuales establecidas se desarrollaran cada vez más logrando un plan cada vez más completo.

Teniendo como base los conceptos tomados de importantes fuentes y el concepto que se realizó de manera personal, se establecieron los públicos objetivos, las acciones y metas y los resultados esperados.

En este trabajo se ven reflejados 5 años de estudio, aplicados en la investigación teórica, la reinterpretación de conceptos, la proposición de nuevas teorías y finalmente el diseño y desarrollo de una propuesta de RSE.

Finalizo el trabajo con una gran satisfacción personal y profesional, al haber logrado integrar teorías y conceptos de reconocidos autores con los propios, generando en cada capítulo, en cada concepto, una percepción propia, que se tradujo en un resultado visible, viable y aplicable a una organización.

# BIBLIOGRAFÍA

## Gráficos

### Gráfico No 1

Datos tomados de: Falcón, J. (2007, enero) “El Foro Económico Mundial de Davos” en Revista Iberoamericana de sostenibilidad *Otro mundo es posible* [en línea], disponible en: <http://www.otromundoesposible.net/el-foro-economico-mundial-de-davos-suiza>, recuperado: 10 de octubre de 2010. Esquema realizado por Manga, M.

### Gráfico No 2

Datos obtenidos de V Simposio de Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Seminario Comunicación, Participación y Responsabilidad Social Septiembre Santiago de Cali, Colombia. [en línea] Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/responsabilidad%20social.htm>. Esquema realizado por Manga, M.

### Gráfico No 3

Datos tomados de: Fernández, R. y Martínez, A. (2008) “Naturaleza estratégica de la responsabilidad social empresarial”, en *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, Georgetown University – Universia. Esquema realizado por Manga, M.

### Gráfico No 4

Esquema tomado de: Robbins, S. y Coulter, M. (1996) “Administración” Prentice Hall Hispanoamérica. México D.F.

### Gráfico No 5

Organigrama elaborado por Asesorías y Construcciones S.A. (2010)

Gráfico No 6

Listado de clientes aportado por Asesorías y Construcciones S.A. (2010)

## Libros

Teixidó, S.; Chavarri, R. y Castro, A. (2002) “Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Perspectivas para una Matriz de Análisis”, Santiago de Chile, Fundación Prohumana.

Villafañe, J. (2006), *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*, Madrid, PEARSON Prentice Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (1996) “Administración” Prentice Hall Hispanoamérica. México D.F.

Mejía, J. (2004), “Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo” Investigaciones sociales. Año VIII N° 13, Lima.

Pérez, G. y Salazar, I. (2007) *La pobreza en Cartagena: un análisis por barrios*, Banco de la República, Cartagena.

Real Academia Española (2001), *Diccionario de la lengua española*, 22.<sup>a</sup> ed., 2 tomos, Madrid, España.

## Páginas web

Barnett, T. (2010), *Corporate Social Responsibility*, Reference for Business, Encyclopedia of Business 2<sup>nd</sup> edition, Manga, M. (trad.) [en línea] disponible en: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Comp-De/Corporate-Social-Responsibility.html#ixzz0uWYFRy3k>, recuperado: 20 de julio de 2010.

Núñez, G. (2006) “Responsabilidad Social Empresarial” [en línea], disponible en: <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/cooperacion/noticias/noticias/6/26446/P26446.xml&xsl=/cooperacion/tpl/p1f.xsl&base=/cooperacion/tpl/top-bottom.xslt>, recuperado: 10 de octubre de 2010

World Economic Forum. (2010) “Our Organization. World-class Governance” [en línea] disponible en: <http://www.weforum.org/en/about/Our%20Organization/index.htm>, recuperado: 10 de octubre de 2010.

Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial. “Responsabilidad Social Empresarial como Eje Fundamental del Desarrollo y Competitividad” Bogotá.

Instituto ETHOS. “O que é RSE” [en línea] disponible en: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx), recuperado: septiembre de 2010.

Alonso, V. (2006) “Avances en la discusión sobre la ISO 26000 en América Latina: antecedentes para apoyar el Proceso ISO en la Región” Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, [en línea], disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/8/26888/LCW-87.pdf>, recuperado: octubre de 2010.

Cobo, A. “Discurso del presidente de la Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar –ASOCAJAS- en el XVII Congreso Nacional Sobre Responsabilidad Social Empresarial” [en línea], disponible en: <http://www.comfama.com/contenidos/bdd/9602/Congreso%20Asocajas%20COBO.doc>, recuperado: noviembre 7 de 2010.

V Simposio Latinoamericano de comunicación organizacional (2003), Seminario Comunicación, Participación y Responsabilidad Social Septiembre 3,4 y 5 de 2003, Santiago de Cali, Colombia. [en línea] Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/responsabilidad%20social.htm>.

López, O. “Introducción a los negocios” [en línea], disponible en: <http://www.slideshare.net/wetwilly10755/introduccion-a-los-negocios>. recuperado: noviembre 23 de 2010.

Fernández, R. y Martínez, A. (2008) “Naturaleza estratégica de la responsabilidad social empresarial”, en *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, Georgetown University – Universia, [en línea], disponible en: [http://gcg.universia.net/pdfs\\_revistas/articulo\\_97\\_1216827417431.pdf](http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_97_1216827417431.pdf), recuperado: septiembre de 2010.

COMUNIDAR. “Responsabilidad Social Empresarial”. Argentina. [en línea] disponible en: <http://www.comunidar.org.ar/responsabilidad.htm>, recuperado: septiembre 3 de 2010.

Acevedo, J. “Los beneficios económicos de la RSE, el eterno debate” Diario La República. Disponible en: [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). Recuperado: septiembre 2 de 2010.

Romo, R. (2000, enero – marzo), “La investigación de corte interpretativo. Aportes a los procesos de producción cultural”, en *Revista de educación / Nueva Época* [en línea], disponible en: <http://educar.jalisco.gob.mx/12/12indice.html>, recuperado: octubre de 2010.

Gallardo, Y. y Moreno, A. (1999) “Serie aprender a investigar. Modulo 3: recolección de la información” Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES [en línea] disponible en:

[http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/428/MODULO\\_3/ICFES\\_1999\\_RECOLECCION\\_DE\\_LA\\_INFORMACION.pdf](http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/428/MODULO_3/ICFES_1999_RECOLECCION_DE_LA_INFORMACION.pdf). Recuperado: noviembre 23 de 2010.

Amaya, J. “El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica” [en línea] disponible en: [http://www.cabinas.net/monografias/administracion\\_empresas/el\\_metodo\\_dofa.asp](http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp). Recuperado: noviembre 23 de 2010.

Camacho, H.; Cámara, L.; Cascante, R. y Sainz, H. *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*, Fundación CIDEAL y Asociaciones de Desarrollo y Cooperación, Madrid, [en línea] disponible en: <http://preval.org/files/00423.pdf>, recuperado: noviembre 25 de 2010.

Internacional Fund for Agricultural Development IFAD (2010), *Glosario de conceptos y términos*, [en línea] disponible en: [http://www.ifad.org/evaluation/guide\\_s/anexoa/a.htm](http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/anexoa/a.htm), recuperado: 24 de noviembre de 2010.

Fundación Chile Educación (2010) *¿Cómo evaluar un proyecto de Gestión institucional en la perspectiva de un marco lógico?*, [en línea], disponible en: [http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CArticles-95972\\_recurso\\_1.pdf](http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CArticles-95972_recurso_1.pdf), recuperado: noviembre 24 de 2010

Sistema Interactivo de Referenciación Ambiental Sectorial (2010) *Indicadores*, Colombia, [en línea] disponible en: <http://www.sirac.info/Curtiembres/html/indicadores.asp>, recuperado: noviembre 24 de 2010.

PROSAP (2007), *El marco lógico*, [en línea] disponible en: <http://www.slideshare.net/guestaaf1b8/el-marco-logico>, respuerado: noviembre 24 de 2010

Fundación Chile Educación (2010) *¿Cómo evaluar un proyecto de Gestión institucional en la perspectiva de un marco lógico?*, [en línea], disponible en: [http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CArticles-95972\\_recurso\\_1.pdf](http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CArticles-95972_recurso_1.pdf), recuperado: noviembre 24 de 2010

Ramírez, J. (2010, 24 de noviembre), “Medio inversión social: un acto eficiente de responsabilidad”, disponible en: [http://www.portafolio.com.co/negocios/balancesocial/medir-inversion-social-un-acto-eficiente-de-responsabilidad\\_8430861-3](http://www.portafolio.com.co/negocios/balancesocial/medir-inversion-social-un-acto-eficiente-de-responsabilidad_8430861-3), recuperado: noviembre 25 de 2010.

Pérez, V. (2010, 4 de noviembre), “La RSE de Crepes & Waffles tiene cara de mujer”, disponible en: [http://www.larepublica.com.co/archivos/RESPONSABILIDADSOCIAL/2010-11-04/la-rse-de-crepes--waffles-tiene-rostro-de-mujer\\_114384.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/RESPONSABILIDADSOCIAL/2010-11-04/la-rse-de-crepes--waffles-tiene-rostro-de-mujer_114384.php), recuperado: noviembre 25 de 2010.

*El Heraldo* (2010) “Antonio Celia, premio a la responsabilidad social”, “Bavaria baja consumo de agua en la producción”, disponible en: [http://www.elheraldo.com.co/ELHERALDO/BancoConocimiento/5/5antonio\\_celia\\_premio\\_a\\_la\\_responsabilidad\\_social/5antonio\\_celia\\_premio\\_a\\_la\\_responsabilidad\\_social.asp](http://www.elheraldo.com.co/ELHERALDO/BancoConocimiento/5/5antonio_celia_premio_a_la_responsabilidad_social/5antonio_celia_premio_a_la_responsabilidad_social.asp), recuperado: noviembre 25 de 2010.

Matías, M. (2010, 25 de noviembre), “Bavaria baja consumo de agua en la producción”, disponible en: [http://www.larepublica.com.co/archivos/RESPONSABILIDADSOCIAL/2010-11-25/bavaria-baja-consumo-de-agua-en-la-produccion\\_115923.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/RESPONSABILIDADSOCIAL/2010-11-25/bavaria-baja-consumo-de-agua-en-la-produccion_115923.php), recuperado: noviembre 25 de 2010.

## **Entrevistas**

Pretelt, A. (2010, septiembre), entrevistado por Manga, M.

Pretelt, R. (2010, septiembre), entrevistado por Manga, M.

Manga, W. (2010, 22 de noviembre), entrevista telefónica con Manga, M., Cartagena-Bogotá

Manga, W. (2010, 22 de noviembre) Gerente de Construcción Asesorías y Construcciones S.A., entrevista virtual con Manga, M., Cartagena-Bogotá