

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA CORPORACIÓN PARA
ENTIDADES Y CLUBES DEPORTIVOS - CORSALDEP

ALEJANDRO GUTIÉRREZ VELÁSQUEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Gestión de Responsabilidad Social

Asesor
HERNANDO EMILIO ZABALA SALAZAR

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ
ESCUELA DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL
MEDELLÍN
2019

CONTENIDO

RESUMEN.....	6
GLOSARIO	7
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I.....	11
1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Formulación del problema	12
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo general	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 Justificación	13
1.5 Metodología	15
CAPITULO 2.....	17
2. MARCO REFERENCIAL	17
2.1 . La responsabilidad social empresarial	17
2.2 Direccionamiento de la Responsabilidad social	21
2.2.1 La ética empresarial	21
2.2.2 Sostenibilidad	21
2.2.3 Stakeholders	22
2.3 Marco teórico	23
2.4 Marco legal	24
2.4.1 ISO 26000	24
2.4.1.1 Beneficios de implementar la ISO 26000	25
2.4.1.2 Materias fundamentales de responsabilidad social ISO 26000.....	26
2.4.2 Norma GTC 180	27
2.4.2.1 Los objetivos de la norma GTC 180 son:	28
2.4.3 Norma ISO 14001.....	29
2.4.3.1 Beneficios de ISO 14001	29
2.4.4 Norma SA 8000	30

2.4.4.1	Beneficios del estándar de certificación SA 8000	30
CAPITULO 3		32
3. LA EMPRESA: SITUACIÓN ACTUAL DE CORSALDEP Y RESULTADOS OBTENIDOS.....		
3.1	Misión	33
3.2	Visión	34
3.3	Valores.....	34
3.4	Política de calidad.....	34
3.5	Objetivos de calidad	35
3.6	Organigrama.....	35
3.7	Caracterización de los procesos involucrados en la prestación del servicio	37
3.7.1	Caracterización proceso gestión gerencial.....	37
3.7.2	Caracterización proceso prestación del servicio	38
3.7.3	Caracterización proceso logística.....	40
3.7.4	Caracterización proceso talento humano	41
3.8	Contexto de la empresa con relación a la Responsabilidad Social.....	43
3.9	Metodología de investigación	46
3.9.1	Encuesta, cuestionario y entrevista.....	46
3.10	Resultados.....	47
3.10.1	Encuesta a Empleados	47
3.10.2	Encuesta clientes	52
3.10.3	Encuesta a proveedores	53
3.10.4	Encuesta a los clubes deportivos y comunidad.....	55
3.11	Indicadores de responsabilidad social empresarial	57
3.11.1	¿Qué son los indicadores y para qué sirven?	57
3.11.2	Indicadores propuestos para CORSALDEP	57
CAPITULO 4		61
4. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA CORPORACIÓN PARA ENTIDADES Y CLUBES DEPORTIVOS- CORSALDEP		
4.1	Objetivo.....	61

4.2	Metas	61
4.3	Marco regulatorio	63
4.4	Grupos de interés	64
4.5	Elementos de la responsabilidad social empresarial de la Corporación para Entidades y Clubes Deportivos- CORSALDEP	65
4.6	Política y objetivos estratégicos del sistema.....	67
4.7	Ejecución y verificación del plan de acción.....	69
4.8	Informe de resultados	70
	Conclusiones	72
	Referencias Bibliográficas	73

Listado de tablas

Tabla 1.	Compensaciones	23
Tabla 2	Proceso gerencial	37
Tabla 3	Proceso prestación del servicio	38
Tabla 4	Proceso logística.....	40
Tabla 5	Proceso talento humano	41
Tabla 6	Contexto de la empresa	43
Tabla 7.	Motivación.....	48
Tabla 8.	Área y ambiente laboral	50
Tabla 9	Formación e Información	51
Tabla 10	Encuesta Clientes	52
Tabla 11	Encuesta Proveedores.....	53
Tabla 12	Encuesta a los clubes deportivos y comunidad	55
Tabla 13	Atención a Clubes asociados.....	58
Tabla 14	Inversión Social.....	58
Tabla 15	Población atendida	59
Tabla 16	Talento humano	59

Listado de gráficas

Gráfica 1	Funciones y responsabilidades	48
Gráfica 2	Satisfacción	48
Gráfica 3	Retroalimentación laboral.....	49
Gráfica 4	Remuneración	49
Gráfica 5	Relación laboral.....	49
Gráfica 6	Dotación	50

Gráfica 7 Satisfacción	50
Gráfica 8 Desarrollo profesional.....	51
Gráfica 9 Riesgos laborales	51
Gráfica 10 Capacitaciones	51
Gráfica 11 Prestación del servicio.....	52
Gráfica 12 Satisfacción informes	52
Gráfica 13 Solicitudes atendidas.....	52
Gráfica 14 Satisfacción en el servicio	52
Gráfica 15 Recomendación	53
Gráfica 16 Personal idóneo.....	53
Gráfica 17 Tiempos de entrega.....	54
Gráfica 18 Plazos de pago.....	54
Gráfica 19 Experiencia comercial	54
Gráfica 20 Trato corporativo	54
Gráfica 21 Recomendación empresarial.....	54
Gráfica 22 Documentación legal.....	55
Gráfica 23 Acompañamiento a clubes	56
Gráfica 24 Aporte económico.....	56
Gráfica 25 Materiales y dotación.....	56
Gráfica 26 Servicio ofrecido	56
Gráfica 27 Jóvenes atendidos.....	56
Gráfica 28 Socio Estratégico	56

Listado de imágenes

Imagen 1 Organigrama	35
Imagen 2 Áreas misionales.....	36
Imagen 3 Gestión al cambio	45

RESUMEN

El presente trabajo incorpora una propuesta de implementación de un sistema de gestión de responsabilidad social empresarial para la Corporación Para Entidades y Clubes Deportivos CORSALDEP. En la elaboración de esta propuesta se realizaron procesos investigativos por medio de encuestas y entrevistas a los diferentes grupos de interés de la organización. De los resultados conseguidos se observó que la Corporación orienta varias de sus acciones a los dictámenes establecidos de responsabilidad social por medio de la atención que brinda a los clubes deportivos y las diferentes acciones a sus colaboradores internos. No obstante, la información obtenida sugiere que la empresa debe adelantar acciones encaminadas al cumplimiento de los indicadores y de las normas establecidas para tal fin. Este análisis permitirá a CORSALDEP, plantear estrategias de mejora en los procesos involucrados en la prestación del servicio lo cual favorecerá su relación con los stakeholders.

GLOSARIO

GRUPOS DE INTERÉS: O Stakeholders son los grupos que se ven afectados directa o indirectamente por la actividad de una empresa, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas (Freeman)

ESAL: Son personas jurídicas legalmente constituidas cuyos aportes, utilidades o excedentes no son reembolsados, ni distribuidos bajo ninguna modalidad, ni directa o indirectamente, ni durante su existencia, ni en el momento de su disolución y liquidación, puesto que persiguen un fin social o comunitario. Los rendimientos o aportes obtenidos en una Entidad Sin Ánimo de Lucro son reinvertidos en el mejoramiento de sus procesos o en actividades que fortalecen la realización de su objeto social.

Las ESAL tienen como principal fuente de ingreso los dineros recibidos por parte de personas naturales, jurídicas o entidades públicas en representación del Estado, por medio de las donaciones. (DIAN)

CLUBES DEPORTIVOS: Organizaciones dedicadas Fomentar la práctica deportiva, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.

VALOR AGREGADO: Es el mayor valor que tiene un producto o servicio cuando se transforma en un proceso productivo representado en la diferencia que existe entre los costos de producción y el precio de mercado.

INDICADORES: Son variables que miden cualitativa o cuantitativamente para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico.

ENTREVISTAS: Se puede decir que es la relación directa entre el investigador y su objeto de estudio a través de una persona o grupos de personas con el fin de obtener pruebas verbales.

ENCUESTAS: Es un procedimiento investigativo basado en la recolección de información dirigida a obtener datos específicos y se realiza principalmente por medio de entrevistas y cuestionarios.

INTRODUCCIÓN

La propuesta de implementación de un sistema de gestión de responsabilidad social empresarial (RSE) para la Corporación para Entidades y clubes deportivos “CORSALDEP” tiene como finalidad determinar que prácticas o actividades referentes a la Responsabilidad Social realiza la empresa y tratar de adaptar sus prácticas a las normas internacionales vigentes como la ISO 26000. Es importante resaltar que en un mundo globalizado cada vez más exigente frente al actuar de las corporaciones y sus deberes frente a las comunidades y el medio ambiente donde estas están establecidas, la implementación de un sistema de RSE se convierte en un elemento diferenciador y una ventaja competitiva.

El objetivo principal de la investigación es realizar un diagnóstico sobre la responsabilidad social empresarial en la Corporación para Entidades y clubes deportivos “CORSALDEP”, con la intención de identificar los impactos generados a los diferentes Stakeholders y cuáles son las expectativas que tienen estos frente a la corporación.

En el mundo actual, donde los mercados son cada vez más exigentes se hace necesario que las empresas voluntaria y activamente contribuyan al mejoramiento social, económico y ambiental con el fin de mejorar su situación competitiva, su valor en el mercado y su valor agregado. La responsabilidad social va más allá de cumplir las normas y las leyes, es un conjunto de estrategias empresariales en busca de alcanzar un equilibrio entre lo económico, ambiental y social.

Para recolectar la información más relevante en el desarrollo de la investigación, se recurrió a encuentros con los diferentes grupos de interés y aplicación de encuestas incluyendo las partes internas de la organización, con el fin de determinar la percepción que tienen estos con relación a la empresa y los servicios que presta.

Al concluir con el proceso de investigación, se pudo determinar hay empatía y satisfacción de los diferentes stakeholders con la Corporación en la prestación del servicio, pero se observa ciertas inexactitudes en la forma de como la organización realiza las acciones de RSE, por lo cual deben realizarse actividades y procedimientos para alcanzar las metas propuestas en este trabajo.

CAPITULO I

1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1.1 Planteamiento del problema

Durante los últimos años se viene fomentando la importancia del cuidado al medio ambiente y el servicio a la sociedad por parte de las empresas; vincular todos los procesos de las organizaciones que integre los agentes internos y externos – Stakeholders.

La Corporación para Entidades y clubes deportivos CORSALDEP, actualmente cuenta con una estructura administrativa bien definida y un personal dedicado a la prestación del servicio en el Municipio de Itagüí de alrededor de 95 colaboradores. Se observó que la empresa cuenta con una estructura administrativa bien establecida, pero no posee un sistema que integre todos los procesos de la prestación del servicio dentro de la organización, así como un sistema que busque integrar cada uno de los grupos de interés. Por esta razón, se formuló la propuesta para la implementación de un sistema de gestión de RSE con lo cual se busca una mejor relación con los Stakeholders traer con sigo beneficios trascendentales para la empresa.

Se observó que la organización realiza actividades relacionadas con prácticas de RSE pero no están conformes a lo establecido por las normas internacionales como la ISO 26000.

La Corporación realiza varias prácticas orientadas a los dictámenes de la RSE pero lo hace de una manera que no queda evidenciado de la mejor manera alineada a

los dictámenes de las diferentes normas para tal fin; como ejemplo, tenemos que la corporación realiza apoyo constante a los clubes deportivos que se encuentran inscritos a ella, dicho apoyo lo hace anualmente dotándolos de diferentes tipos de implementos de acuerdo a la necesidad de cada club, así como asesorías jurídicas, contables, imagen corporativa y capacitaciones, además de incentivar la sana competencia por medio de torneos deportivos internos.

Como solución al problema, se propone la implementación de un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para La Corporación para Entidades y clubes deportivos CORSALDEP, con lo cual se pretende mejorar los procesos, aumentar competencias laborales, garantizar su permanencia en el tiempo y ser más competitiva.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo formular una propuesta de Responsabilidad Social Empresarial para La Corporación para Entidades y clubes deportivos CORSALDEP?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Establecer una propuesta con las herramientas necesarias para la aplicación del sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial en la Corporación para Entidades y Clubes Deportivos CORSALDEP

1.3.2 Objetivos específicos

- Proponer formatos necesarios para reconocer que indicadores emplea la corporación para medir el nivel de RSE.

- Comprobar a través de la elaboración de encuestas, la imagen y expectativas que tienen los diferentes grupos de interés respecto a la corporación.
- Trazar la propuesta de RSE para la empresa, el seguimiento y mejoramientos continuo de esta

1.4 Justificación

Por medio de la propuesta para la implementación de un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial para la Corporación para Entidades y Clubes Deportivos CORSALDEP se podrá llevar a cabo un diagnóstico más profundo de las practicas que en la actualidad realiza la empresa. De acuerdo a un estudio previo, se observó que la corporación en cierta manera cumple con los lineamientos establecidos para la práctica de responsabilidad social empresarial ya que por medio de eventos deportivos, consecución de elementos de dotación para los clubes adscritos a ella, asesoría jurídica, implementación de capacitaciones ligadas al juego limpio, barrismo social entre otros, se practica dicha filosofía.

Se plantea profundizar en el tema de RSE y llevarlo un paso más ella, en el cual se cumplan los indicadores que proponen las normas para tal fin.

La implementación de la propuesta para la empresa puede representar un mejoramiento significativo en los índices de servicio, de desempeño, de productividad, de reconocimiento en el medio y de las comunidades en las que tiene acción, así como en sus empleados, proveedores y medio ambiente. A pesar que la RSE es un tema voluntario y relativamente nuevo, se pretende que el sistema

propuesto sea aplicado y tomado en cuenta como una política de mejoramiento continuo dentro de la organización.

A escala mundial, las organizaciones y sus partes interesadas son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible, el desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y con su impacto sobre el medio ambiente se ha convertido en una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera eficaz. En parte, esto es reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones.

Las normas ISO aportan soluciones y logran beneficios para casi todos los sectores de actividad, incluida la agricultura, construcción, ingeniería mecánica, fabricación, distribución, transporte, dispositivos médicos, información y tecnologías de comunicación, medio ambiente, energía, gestión de la calidad, evaluación de conformidades y servicios.

Los beneficios que se pueden obtener implementando la ISO 26000:

Tanto la percepción que se tenga acerca del desempeño de una organización en materia de responsabilidad social, como su desempeño real pueden influir, entre otras cosas en:

- Ventaja competitiva

- Reputación
- Capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros de la organización, clientes o usuarios
- Mantenimiento de la motivación, compromiso y productividad de los empleados
- Percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y comunidad financiera
- Relación con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, clientes y la comunidad donde opera. La ISO 26000 pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible. Tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Se pretende promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social y complementar otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la responsabilidad social, sin reemplazarlos. (ISO, 2010)

1.5 Metodología

Para llevar a cabo la implementación nos centraremos en:

1. Realizar los formatos necesarios para reconocer que indicadores emplea la corporación para medir el nivel de RSE. Para lograrlo se deberán realizar las siguientes actividades: Encuentros con el personal vinculado a la corporación que haya hecho parte de las actividades relacionadas con la RSE. Verificar

los formatos actuales en los que se evidencie los eventos o entregas relacionados con actividades de responsabilidad social.

2. Proponer los formatos que permitan presentar a la Misión, Visión, valores y políticas de calidad de CORSALDEP de acuerdo a la teoría de responsabilidad social empresarial. Las actividades necesarias serán:
Estudiar las políticas corporativas de la empresa. Establecer indicadores de desempeño (rendimiento económico, ambiental y social)
3. Realizar instrumentos de investigación como encuestas, entrevistas que permitan documentar la percepción de los stakeholders para implementar la propuesta de RSE.

CAPITULO 2

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 . La responsabilidad social empresarial

El concepto de responsabilidad social se ha venido reevaluando en los últimos años, antes se asumía que la única responsabilidad de las organizaciones era la generación de utilidades. En la actualidad, las empresas deben tener en cuenta como sus actividades afectan a sus empleados y a las comunidades donde ejercen sus operaciones bien sea positiva o negativamente.

A parte de la responsabilidad que tienen las organizaciones social y ambientalmente, la RSE implica un dialogo y una interacción con los Stakeholders, por lo cual se hace necesario que el concepto sea fusionado a todos los procesos de la empresa.

La Responsabilidad Social Empresarial debe sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser plasmada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla. De lo contrario, se caería en el riesgo de implementar prácticas que, si bien son socialmente responsables, al no responder a un mandato y cultura institucionales, están en peligro de suspenderse ante cualquier eventualidad, coyuntura, crisis presupuestal o cambio en la dirección de la empresa. Un elemento adicional fundamental es que la RSE debe ser apoyada e incentivada por los altos mandos de la organización (Calderón Cajiga, 2012, p. 5)

La RSE no se trata fundamentalmente sobre el desarrollo de nuevas actividades sociales, sino sobre el desarrollo de una nueva estrategia de la empresa que se complementa con su modelo de negocios y que refleja sus valores. Para que la RSE sea básica para la empresa, debe ser tratada como un caso de negocios.

La RSE es cada vez más importante para la competitividad de las empresas. Las empresas socialmente responsables son más atractivas para los clientes, para los empleados y para los inversores. Además, al combinar ganancias con principios, la RSE crea situaciones siempre ventajosas para la empresa y para la sociedad.

El éxito de la RSE se basa en el diálogo con un amplio abanico de interlocutores (llamados "stakeholders"), con el objeto de colaborar significativamente con la creación de valores. De esta forma, las empresas pueden cumplir con las expectativas y anticipar los riesgos y, con ello, reducir costos y ser más exitosas.

La RSE también es la respuesta comercial al desafío del desarrollo sostenible, abarcando responsabilidades sociales, ambientales y económicas, aunque el éxito en cualquiera de estas áreas no se puede lograr a costa de otra de ellas. (Deres, 1999, p. 10).

De acuerdo a lo anterior, adoptar acciones de responsabilidad social empresarial conlleva a generar valor agregado a las actividades de la empresa, ser sostenibles en el tiempo, tener una percepción positiva, mejorar la productividad por medio de un buen clima laboral y en general favorece los resultados globales de las organizaciones.

Por lo general, se piensa que la RSE es exclusivamente de las grandes organizaciones que tienen los recursos administrativos y económicos, pero en

realidad las pequeñas y medianas empresas también pueden usar este tipo de herramientas como factor fundamental de ventaja competitiva.

En Colombia, el concepto de responsabilidad social data desde principios del siglo XX y se puede identificar cuatro etapas de evolución:

- Primera mitad del siglo XX: en el contexto católico colombiano, la Iglesia es el actor social al cual el empresario aporta para contribuir a la sociedad. Otros actores destacados son los sindicatos y los gremios. A comienzos de siglo nacieron iniciativas innovadoras, como la Fundación Social, que hoy siguen destacándose dentro de la RSE en Colombia. Alrededor de mitad de siglo, surgieron la mayoría de los principales gremios: la Asociación Nacional de Industriales ANDI en 1944, la Federación Nacional de Comerciantes Fenalco en 1945, y la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI en 1951.
- Década de 1960: la legislación laboral colombiana contribuyó a la protección de los empleados y la legislación tributaria estimuló la creación de fundaciones al permitir que las donaciones sean objeto de deducción de impuestos. Entre 1960 y 1970 surgieron fundaciones de origen empresarial que hoy se mantienen y sobresalen por la cantidad y calidad de sus intervenciones. A finales de dicha década la responsabilidad social empezó a ser estudiada académicamente al crearse una maestría en la Universidad del Valle (a la cual asistieron importantes empresarios colombianos) para

formar dirigentes con alta calidad técnica y un énfasis en su formación humanista.

- Década de 1990: en 1991 catorce organizaciones gremiales en Colombia se agruparon en el Consejo Gremial Nacional. Desde éste, a través del denominado “Compromiso de Guaymaral” de junio de 1993, decidieron reorganizar y fortalecer la función social de los gremios en el país. A lo largo de la década el sector privado impulsó la creación de ocho corporaciones en temas estratégicos para el desarrollo como la educación, la salud, la innovación y el desarrollo productivo, la paz, el desarrollo comunitario, la justicia y la transparencia.
- Inicios del siglo XXI: el esfuerzo por aumentar el impacto de la filantropía privada en distintos sectores ha generado diversas iniciativas de trabajo con el sector público y con organizaciones de la sociedad civil. En recientes investigaciones comparativas realizadas por la Social Enterprise Knowledge Network (www.sekn.org), una red de 11 universidades iberoamericanas coordinadas por la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, se destacaron las características singulares y el impacto social de algunas alianzas entre empresas y organizaciones sin fines de lucro colombianas y de las iniciativas sociales de ambos tipos de organizaciones. Por otro lado, la experiencia de las corporaciones mixtas ha servido para la creación de otro tipo de organizaciones, algunas de ellas con mayor participación del

empresariado. Finalmente, el Global Compact ha sido suscrito por 54 empresas en Colombia. (Gutiérrez, Avella, & Rodrigo, 2006, p. 20-21)

2.2 Direccionamiento de la Responsabilidad social

2.2.1 La ética empresarial

La ética empresarial se define como la responsabilidad moral que tienen las organizaciones con el entorno que las rodean y sus prácticas empresariales y se considera como una herramienta indispensable empresarial la cual permea colectivamente a toda la organización.

Existen dos ideas comúnmente aceptadas sobre la administración moral de la organización. La primera establece que la EE y la RSE son un útil para mejor administrar la empresa bajo una perspectiva humanista y de cuidado del medio ambiente. La segunda, que al ser un útil de la administración, la EE y la RSE deben servir en la toma de decisiones morales y eficaces para las decisiones operacionales y sobre todo las decisiones estratégicas. (Moreno, 2009, p. 325).

2.2.2 Sostenibilidad

La Responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad pueden catalogarse como sinónimos, ya que las dos involucran impactos en la sociedad, en la economía y en el medio ambiente.

Hoy en día se perciben como valores competitivos tanto la RSE como la Sostenibilidad al que se le suman la ética, las buenas prácticas, los negocios inclusivos, programas de residuos cero y la cadena de valores compartidos.

Debemos ver entre la RSE y la Sostenibilidad la complementariedad más que las diferencias. La empresa puede contribuir a la sostenibilidad siendo socialmente responsable. Desde lo económico genera empleos y riqueza, ayudando a satisfacer las necesidades de las personas. Desde lo ambiental cuida los recursos y disminuye su huella de carbono y residuos. Desde lo social vela por sus colaboradores, los derechos humanos y de los niños como de las comunidades más vulnerables mediante programas específicos o trabajando con organizaciones de base.

Podemos concluir que la Responsabilidad social es uno de los medios y la Sostenibilidad es el fin al que quiere arribar la sociedad. (Caro, 2019)

2.2.3 Stakeholders

El concepto de Stakeholders ha venido ganando relevancia en los últimos tiempos. De acuerdo con Freeman (1984), el término realmente surgió como un juego de palabras, debido a que los académicos de entonces buscaban ir más allá de las tradicionales líneas de gerencia, y al involucrar a todos los participantes de la empresa surgió el término stake, que derivó luego a stakeholder a manera de vincularlo más íntimamente con la empresa. (Uribe & Requena, 2013, p. 36).

Cuando se habla de stakeholders, se habla de los grupos que de una u otra manera intervienen en los procesos de una compañía; afectan o son afectados por esta. Así mismo, estos se clasifican en internos y externos:

- Stakeholders internos: directivos, trabajadores, accionistas
- Stakeholders externos: Proveedores, gobierno, clientes, competidores.

Estos aceptan que pertenecen a una organización cuando sus actividades aportan al cumplimiento de las metas de la organización, por lo cual cada uno de estos agentes demandarán una remuneración por su aporte. A continuación se mostrará un ejemplo de las compensaciones requeridas:

Tabla 1. Compensaciones

PARTICIPANTES	COMPENSACIONES	APORTES
Propietario	Ganancia de las ventas	Costo de producción
Empleados	Salario	Trabajo
Clientes	Bienes	Precio de compra

Tomado de: (Uribe & Requena, 2013, p. 37)

2.3 Marco teórico

En la actualidad, aún se continua relacionando la RSE con prácticas filantrópicas, lo cual es un error ya estas son acciones esporádicas en busca de un buen nombre por parte de las empresas pero no son sostenibles en el tiempo y no buscan el bienestar de las comunidades.

La RSE se puede definir como la ruta que toman las empresas en busca de un equilibrio ambiental, social y económico y como crear una armonía con los stakeholders. Esta permite que haya equidad social y oportunidades, no obstante, la implementación de esta ha sido un camino difícil; muchas de las propuestas formuladas por las empresas no coinciden con las necesidades de las poblaciones ya que estas afrontan enfermedades, hambre y otro tipo de necesidades que dificulta evaluar las acciones en el largo plazo.

La correcta implementación del concepto de RSE puede acarrear grandes ventajas frente a la competencia como: mayor reconocimiento en el mercado, aumento en la productividad, mayores ventas entre otros.

2.4 Marco legal

Existen varias normas en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial:

2.4.1 ISO 26000

La Organización Internacional para la Normalización ISO, desarrolló una guía para la responsabilidad social (RS) por ser una necesidad de las organizaciones, tanto del sector público como de privado. Bajo este concepto la ISO 26000 es una norma internacional con el fin de ayudar a las organizaciones a contribuir con el desarrollo sostenible. Bajo esta norma, la responsabilidad social que tienen las empresas está concebida como el compromiso ante los impactos que sus actividades producen en el medio ambiente y la sociedad.

De acuerdo a la ISO, la norma debería:

- Asistir a las organizaciones en la orientación de sus políticas de RS en lo referido a las diferencias en materia cultural, ambiental, y legal, además de las condiciones económicas de desarrollo.
- Proveer de una guía práctica relacionada a la operacionalización de RS, identificar y comprometerse con los stakeholders, e incrementar la credibilidad de los reportes y declaraciones hechas sobre RS.
- Poner el énfasis en el rendimiento y mejora de los resultados.

- Incrementar la confianza y satisfacción de las organizaciones entre sus clientes y otros stakeholders.

-Ser consistente y no actuar en desacuerdo con los documentos ya existentes, convenios internacionales y estándares ya existentes.

-Promover la terminología común en el campo de RS, y ampliar la conciencia en estas materias. (Valencia, 2015, p. 57)

2.4.1.1 Beneficios de implementar la ISO 26000

El desempeño de una organización en materia de responsabilidad social puede influir, entre otras cosas, en:

- Ventaja competitiva
- Reputación
- La capacidad de atraer y retener trabajadores o miembros, clientes y usuarios.
- El mantenimiento de la moral, el compromiso y la productividad de los empleados
- La percepción de los inversores, propietarios, donantes, patrocinadores y la comunidad financiera
- Relaciones con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, pares, clientes y la comunidad en la que opera. (ISO, 2010, p. 5)

La ISO suministra orientación a todos los tipos de empresas sin importar su tamaño sobre:

- 1.-Conceptos, términos y definiciones relacionados con responsabilidad social
2. Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social
3. Principios y prácticas relativos a la responsabilidad social

4. Temas centrales y temas de responsabilidad social
5. Integrar, implementar y promover comportamientos socialmente responsables en toda la organización y, a través de sus políticas y prácticas, dentro de su ámbito de influencia
6. Identificar y comprometerse con las partes interesadas
7. Comunicar compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social. (ISO, 2010)

2.4.1.2 Materias fundamentales de responsabilidad social ISO 26000

Para definir el alcance de su responsabilidad social, se hace necesario identificar asuntos pertinentes y establecer prioridades, una organización debería abordar las siguientes materias fundamentales:

- gobernanza de la organización.
- derechos humanos
- prácticas laborales
- medio ambiente
- prácticas justas de operación
- asuntos de consumidores
- participación activa y desarrollo de la comunidad

Una organización debería analizar las materias fundamentales de manera holística, es decir, debería considerar todas las materias fundamentales y los asuntos y su interdependencia, en lugar de concentrarse en un sólo asunto. Las organizaciones

deberían ser conscientes de que los esfuerzos para abordar un asunto podrían implicar ceder en relación con otros asuntos. Las mejoras concretas dirigidas a un asunto específico no deberían afectar de forma negativa a otros asuntos o provocar impactos adversos en el ciclo de vida de sus productos o servicios, en sus partes interesadas, o en la cadena de valor. (ISO, 2010)

2.4.2 Norma GTC 180

La Guía Técnica Colombia es un documento voluntario aplicable a cualquier tipo de organización sin importar su tamaño, la cual busca recomendar y dar directrices en el desarrollo del compromiso voluntario de la RS.

La responsabilidad social implica una visión integral de la sociedad y su desarrollo, que comprende las dimensiones social, ambiental y económica de las organizaciones, y entiende que el crecimiento económico y la productividad están asociados con las mejoras en la calidad de vida de las personas y la vigencia de organizaciones comprometidas con las libertades y los derechos humanos, y el cuidado del medio ambiente. El impacto de la organización se extiende a las partes interesadas (stakeholders) tanto en el ámbito externo, con los clientes (usuarios o consumidores), con los proveedores, con otras organizaciones, con el Estado y con la comunidad; así como en el ámbito interno, con los colaboradores, trabajadores, directivos y con los asociados, entre otros. Una gestión socialmente responsable alcanza una nueva frontera de beneficios para las organizaciones contemporáneas, entre los que cabe destacar: - estrecha las relaciones y genera fidelidad y satisfacción creciente con las diferentes partes interesadas (stakeholders), -

establece un marco de gestión basado en el desarrollo sostenible, - promueve un modelo dialógico para prevenir y afrontar los conflictos, - suscita renovación de la cultura de la organización a partir de principios compartidos y fines socialmente legítimos, - mejora la capacidad de generar confianza pública y - protege e incrementa la reputación de la organización.

2.4.2.1 Los objetivos de la norma GTC 180 son:

- a) Establecer, implementar, mantener y mejorar en forma continua un enfoque de responsabilidad social en la gestión.
- b) Involucrar a las partes interesadas (stakeholders) en una gestión socialmente responsable.
- c) Comunicar y evidenciar este enfoque ante las partes interesadas (stakeholders) (ICONTEC, 2002).

La GTC 180 traza una hoja de ruta orientada a una gestión socialmente responsable de toda la organización, lo cual trae consigo en las empresas:

- Responsabilidad y compromiso
- Planificación
- Desarrollo de capacidades
- Mejora continua

2.4.3 Norma ISO 14001

La norma ISO 14001 está creada para ayudar a las corporaciones a conservarse comercialmente exitosas teniendo en cuenta sus responsabilidades con el medio ambiente. La implementación de la norma permite cumplir con las expectativas de los clientes en cuanto a la responsabilidad empresarial y las exigencias legales.

Los clientes, consumidores y accionistas están cada vez más preocupados por el impacto medioambiental de sus actividades, sus productos y los servicios que consumen. Esperan que las empresas cumplan con las normas medioambientales y demuestren su compromiso con la reducción del impacto ambiental en sus operaciones diarias. Eso puede no ser fácil, pero también es una oportunidad para demostrar su responsabilidad medioambiental, destacarse de la competencia y mostrar a sus clientes actuales y potenciales la prueba de su compromiso. (SGS, 2019)

2.4.3.1 Beneficios de ISO 14001

- Reducción en los costos de operación
- Mejora del cumplimiento de la legislación medioambiental
- Disminución de consumo de energía y desperdicio
- Mayor Confianza con los Stakeholders
- Preparación a los cambios futuros
- Cumplimiento de los compromisos legales

La ISO 14001 es una de las más completas que existen en la actualidad en el rango de la Responsabilidad Empresarial ya que va desde una investigación general donde se consultan las fortalezas y debilidades de la misma hasta el proceso de seguimiento y revisión para la implementación total de la norma. (ISO, 2014)

2.4.4 Norma SA 8000

La SA8000 es una certificación voluntaria elaborada por la organización estadounidense Responsabilidad Social Internacional (Social Accountability International - SAI), con la intención de mejorar las condiciones laborales, incorporando acuerdos internacionales, la Declaración Universal de Derechos Humanos, el trabajo infantil y el trabajo forzado, la libertad de asociación, la salud y la seguridad en el trabajo, horarios de trabajo y remuneración.

Adoptar la norma SA 8000 implica que la empresa considera el impacto social de sus operaciones, además de las condiciones en que trabajan sus empleados, socios y proveedores. Se puede aplicar a cualquier empresa, de cualquier tamaño, en todo el mundo. La certificación de su empresa según SA 8000 con una auditoría de SGS le ayudará a desarrollar y mejorar la responsabilidad social en sus operaciones. La colaboración con nuestros expertos auditores para implementar el estándar de puesto de trabajo más reconocido a nivel mundial muestra responsabilidad social a la hora de optar a contratos y expandir su empresa.

2.4.4.1 Beneficios del estándar de certificación SA 8000

- Muestra su compromiso con la responsabilidad social y con un trato a sus empleados ético y conforme con los estándares globales.

- Mejora la gestión y el rendimiento de su cadena de suministro.
- Le garantiza la conformidad con los estándares globales y limita el riesgo de negligencia, filtraciones a medios de comunicación y litigios.
- Apoya su estrategia empresarial y refuerza la lealtad de sus empleados, clientes y otras partes interesadas.
- Le permite demostrar auténtica responsabilidad social cuando opta a contratos internacionales o se expande localmente para implantar nuevos proyectos empresariales. (SGS, 2019).

CAPITULO 3

3. LA EMPRESA: SITUACIÓN ACTUAL DE CORSALDEP Y RESULTADOS OBTENIDOS

CORSALDEP se constituyó en Febrero 6 de 2014, durante este año, el equipo de trabajo de la Corporación fijó su norte en propender actividades deportivas y aprovechamiento del tiempo libre de la población colombiana, así mismo buscar unos excedentes que permitieran ser partícipe a las organizaciones deportivas de Antioquia.

Conscientes de la responsabilidad social, el equipo humano de la corporación aúno esfuerzos por generar una proyección desde acciones socialmente responsables que se fundamentan en el compromiso por el desarrollo integral de nuestro objeto social.

Fundamentados tanto en la ley 181 de 1995 (Ley del Deporte), como en la funcionalidad de las entidades que administran y gestionan el deporte en sus múltiples manifestaciones, la corporación dispone de todos sus esfuerzos en integrar conjuntamente con Entidades Estatales el patrocinio, fomento, masificación, divulgación, planificación, coordinación, y ejecución de la práctica del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud.

Así mismo, la empresa se ciñe a los siguientes objetivos específicos para garantizar el acceso de la comunidad a la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre:

- Fomentar, proteger y apoyar la asociación deportiva en todas sus manifestaciones.
- Formular y ejecutar programas especiales para la educación física, deporte, y recreación de personas con discapacidades, creando facilidades y oportunidades para la práctica deportiva.
- Fomentar la creación de espacios facilitadores de la actividad física, el deporte y la recreación como hábito de salud y mejoramiento en la calidad de vida y el bienestar social.
- Promover y planificar el deporte competitivo escolar y extraescolar.
- Promover la sana competencia.
- Difundir información relativa a la educación física, el deporte y la recreación.
- Contribuir al desarrollo de la educación escolar y extraescolar de la niñez y de la juventud para que utilicen el tiempo libre, el deporte y la recreación como elementos fundamentales en su proceso de formación integral.

3.1 Misión

Promover el desarrollo integral, de nuestros clubes afiliados y deportistas colombianos, en sus diferentes campos de acción, generando programas de impacto social y beneficios a la comunidad, buscando el crecimiento positivo de los usuarios en las áreas del deporte.

3.2 Visión

Seremos una asociación de clubes líder y pionera en el ámbito deportivo, brindando asistencia profesional, técnica y calificada a nuestros afiliados.

Buscando siempre el más alto estándar tecnológico e innovador para el servicio de nuestros asociados y usuarios.

3.3 Valores

Trabajo en equipo en la ejecución de metas con un objetivo en común.

Liderazgo en la Capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, promover, motivar y evaluar los objetivos.

Transparencia para dar a entender con claridad el mensaje proporcionado.

Honestidad y sinceridad en los comportamientos, palabras y actos a realizar, para brindar credibilidad.

Respeto y valor hacia las actitudes y opiniones.

3.4 Política de calidad

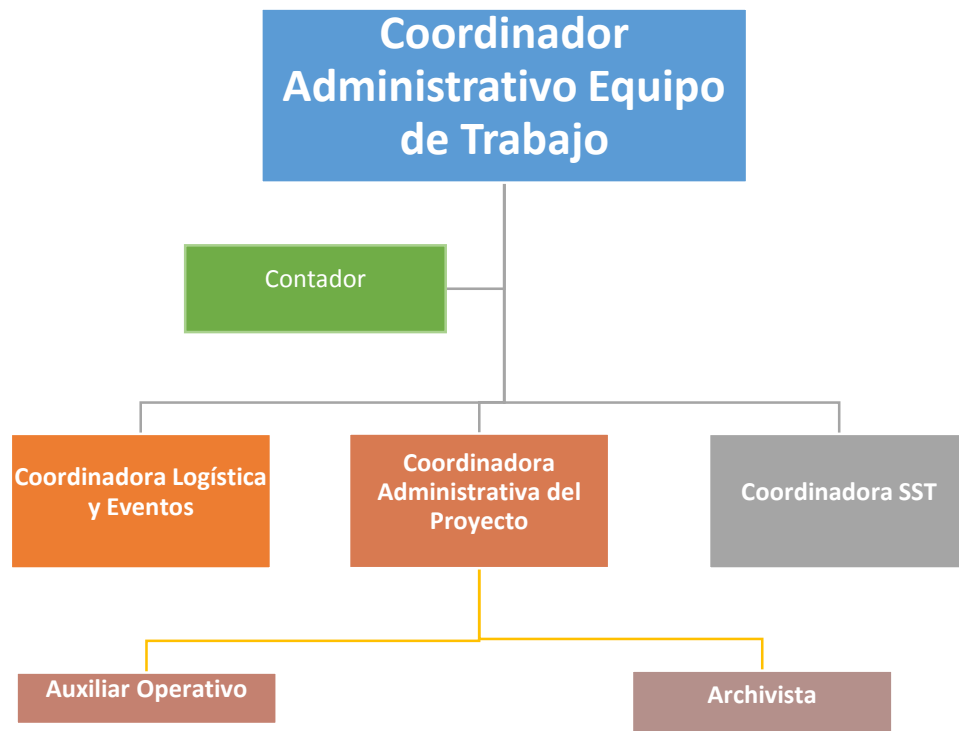
La Corporación para entidades y clubes deportivos CORSALDEP, entidad sin ánimo de lucro dedicada a la ejecución y promoción de actividades deportivas, lúdicas, culturales y aprovechamiento del tiempo libre, se compromete con la ejecución del Sistema de Gestión de Calidad, dando cumplimiento a los requisitos aplicables, mejorando continuamente nuestros procesos para alcanzar las metas propuestas y favoreciendo a la comunidad en general mediante la ejecución de nuestros servicios.

3.5 Objetivos de calidad

1. Lograr un óptimo desempeño del Sistema de Gestión de Calidad
2. Garantizar la prestación del servicio de acuerdo a los requerimientos del cliente dando cumplimiento al cronograma de trabajo
3. Garantizar la satisfacción del cliente
4. Mantener un equipo de trabajo idóneo para asegurar la consecución de los objetivos de la organización.
5. Mejorar el Sistema de Gestión de Calidad y garantizar el mejoramiento continuo de los procesos.

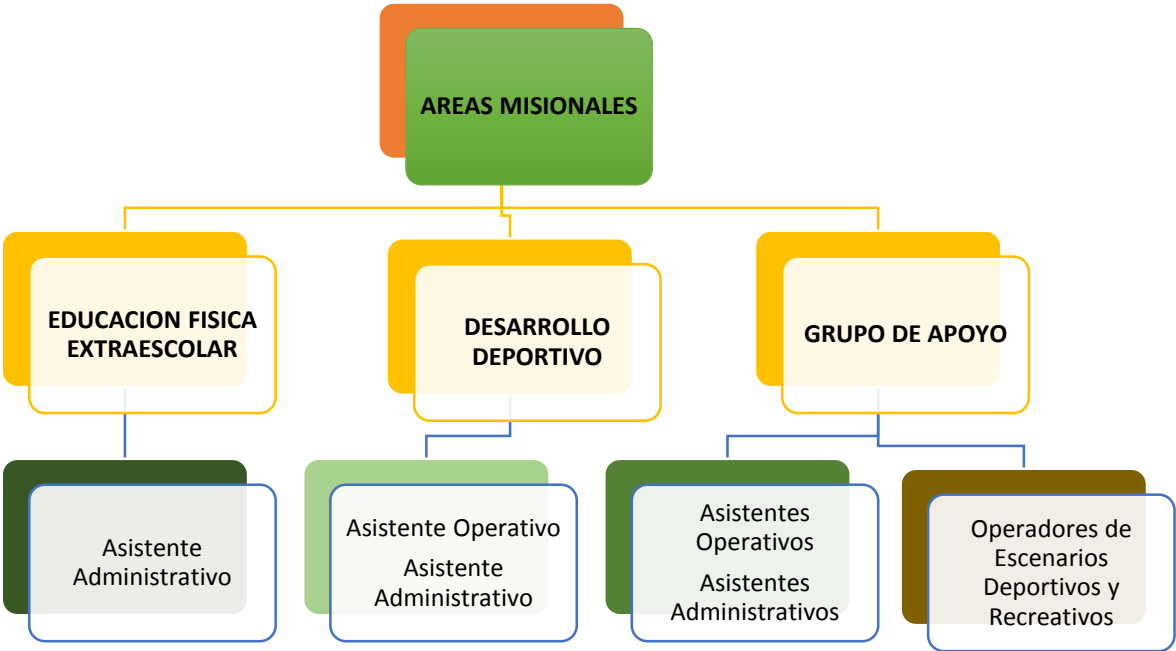
3.6 Organigrama

Imagen 1 Organigrama



Fuente: Organigrama Corporación para Entidades y Clubes Deportivos

Imagen 2 Áreas misionales



Fuente: Organigrama Corporación para Entidades y Clubes Deportivos

3.7 Caracterización de los procesos involucrados en la prestación del servicio

3.7.1 Caracterización proceso gestión gerencial

Tabla 2 Proceso gerencial

RESPONSABLE: GERENTE						
OBJETIVO DE PROCESO						
DEFINIR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y LA ESTRUCTURA PARA LA ORGANIZACIÓN						
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES			SALIDAS	CLIENTE
➤ TODOS LOS PROCESOS ➤ ENTES GUBERNAMENTALES ➤ CLIENTES ➤ PARTES INTERESADAS	➤ LINEAMIENTOS GENERALES ➤ REQUISITOS PARTES INTERESADAS ➤ REQUISITOS LEGALES ➤ REQUISITOS DEL CLIENTE ➤ CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	P L A N E A R	➤ DIRIGIR Y CONTROLAR A LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL CONTROL DE LA GESTIÓN, ASEGURANDO QUE SU ACTIVIDAD ECONÓMICA SEA SOSTENIBLE CUMPLIENDO LOS REQUISITOS DE LAS PARTES INTERESADAS ➤ DEFINIR LOS LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ORGANIZACIÓN ➤ DISPONER DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ➤ DEFINIR LOS PROCESOS NECESARIOS PARA LA ORGANIZACIÓN ➤ REVISAR Y APROBAR LOS PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA ➤ ESTABLECER LOS INDICADORES PARA LOS PROCESOS ➤ DEFINIR Y ASIGNAR RESPONSABILIDADES ➤ DETERMINAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE PUEDAN AFECTAR LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN ➤ IDENTIFICACION DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES ASOCIADOS A LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN ➤ PLANEAR LAS COMUNICACIONES DEL SGC	➤ PERFIL DEL CARGO ➤ POLÍTICAS ➤ OBJETIVOS	➤ TODOS LOS PROCESOS ➤ PARTES INTERESADAS	
➤ TODOS LOS PROCESOS	➤ PROCESOS ➤ POLITICA Y OBJETIVOS ➤ REQUISITOS DEL SERVICIO ➤ INFORME DE ENTRADA DE LA REVISION POR LA DIRECCION ➤ CARACTERIZACIONES ➤ PERFILES DE CARGO ➤ PROGRAMA DE AUDITORÍA	H A C E R	➤ REALIZAR SEGUIMIENTO Y APOYO A LAS ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN EN CADA UNO DE LOS PROCESOS ➤ HACER LAS RESPECTIVAS REVISIONES POR LA DIRECCION A INTERVALOS PLANIFICADOS ➤ REPRESENTAR A LA ORGANIZACIÓN EN EL ÁMBITO LEGAL ➤ ASIGNAR RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD A LOS LIDERES DE PROCESO ➤ BUSCAR ACTIVAMENTE OPORTUNIDADES DE MEJORA ➤ PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LAS AUDITORIAS ➤ DETERMINAR LAS COMUNICACIONES A REALIZAR	➤ INFORME DE LA REVISION POR LA DIRECCION ➤ CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS ➤ INFORMES DE GESTIÓN ➤ COMUNICACIONES	➤ TODOS LOS PROCESOS ➤ PARTES INTERESADAS	

	➤ MATRIZ DE COMUNICACIÓN				
➤ TODOS LOS PROCESOS	➤ REQUISITOS LEGALES APLICABLES ➤ INFORME DE LA REVISION POR LA DIRECCION ➤ INFORME DE AUDITORÍAS	V E R I F I C A R	➤ VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN ➤ SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN DEL SERVICIO ➤ EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO ➤ ANALIZAR EL RESULTADO DE LA AUDITORIA INTERNA ➤ COMUNICAR LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES Y SOLICITAR MEJORAS ➤ REVISAR Y ANALIZAR LOS HALLAZGOS DE LA AUDITORIA ➤ VERIFICAR CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS	➤ RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO. ➤ INFORME DE AUDITORIAS ➤ PLANTEAMIENTO DE ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS	➤ TODOS LOS PROCESOS
➤ TODOS LOS PROCESOS	➤ PLANTEAMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS/PREVENTIVAS Y DE MEJORA	A C T U A R	➤ DEFINIR E IMPLEMENTAR ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA	➤ ACCIONES CORRECTIVAS. PREVENTIVAS Y DE MEJORA EJECUTADAS	➤ TODOS LOS PROCESOS

Fuente: Corporación para Entidades y Clubes Deportivos

3.7.2 Caracterización proceso prestación del servicio

Tabla 3 Proceso prestación del servicio

RESPONSABLE: COORDINADOR ADMINISTRATIVO					
OBJETIVO DE PROCESO					
GARANTIZAR LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE Y PARTES INTERESADAS					
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE	
➤ GERENCIA ➤ PARTES INTERESADAS ➤ CALIDAD	➤ POLITICAS Y OBJETIVOS ➤ DOCUMENTACIÓN ➤ ESTUDIOS Y FUNDAMENTOS ➤ RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD ➤ REQUISITOS LEGALES Y OTROS	➤ IDENTIFICAR LAS PLATAFORMAS PARA LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN ➤ IDENTIFICAR LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN ➤ CONOCER LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN ➤ ESTABLECER LOS INDICADORES PARA LA EJECUCIÓN DE LOS CONTRATOS ➤ DEFINIR LAS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LOS INFORMES Y EVIDENCIAS	➤ PROPUESTA Y OFERTA AL PROCESO DE CONTRATACIÓN ➤ MINUTA DEL CONTRATO ➤ CRONOGRAMA DE TRABAJO ➤ INSTRUCTIVO DE INFORMES Y EVIDENCIAS ➤ ACTAS PARA EL TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME	CLIENTE-CONTRATANTE, GERENCIA, COMITÉ DE SEGUIMIENTO	

	➤ PROCEDIMIENTO SALIDAS NO CONFORMES		➤ ESTABLECER METODOLOGÍAS PARA LLEVAR A CABO EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RESULTANTE DE LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO ➤ ESTABLECER METODOLOGÍAS PARA EL TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME ➤ DEFINIR EL CRONOGRAMA DE TRABAJO DEL CONTRATO A EJECUTAR. ➤ IDENTIFICACION DE RIESGOS ASOCIADOS A LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO		
SECRETARIA DE GOBIERNO, GERENCIA, COMITÉ DE SEGUIMIENTO, SUPERVISOR DEL CONTRATO	➤ CRONOGRAMA DE TRABAJO ➤ EJECUCIÓN DEL CONTRATO ➤ ACTAS PARA EL TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME ➤ ORDEN DE PAGO AL CONTRATO ➤ INDICADORES DE GESTIÓN ➤ FINALIZACIÓN DEL CONTRATO	H A C E R	➤ HACER SEGUIMIENTO AL CRONOGRAMA DE TRABAJO Y ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN EL CONTRATO ➤ REALIZAR EL INFORME DE EJECUCIÓN DEL CONTRATO (INFORMES Y EVIDENCIAS) ➤ COORDINAR EL COMITÉ DE SEGUIMIENTO ➤ REALIZAR EL TRATAMIENTO AL PRODUCTO NO CONFORME RESULTANTE DE LOS PROCESOS ➤ EJECUTAR ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA ➤ PRESENTAR OPORTUNAMENTE LAS CUENTAS DE COBRO ➤ SUSCRIBIR EL ACTA DE LIQUIDACIÓN ➤ ANALIZAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN	➤ INFORMES PERIÓDICOS DE LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO- INDICADORES DE GESTIÓN ➤ DESEMBOLSOS AL CONTRATO ➤ FINALIZACIÓN DEL CONTRATO	CLIENTE- CONTRATANTE, GERENCIA, COMITÉ DE SEGUIMIENTO
CLIENTE- CONTRATANTE, GERENCIA, COMITÉ DE SEGUIMIENTO	➤ CRONOGRAMA DE TRABAJO Y ACTIVIDADES DEL CONTRATO ➤ INFORME DE AUDITORÍAS ➤ REPORTE DE NO CONFORMIDADES. ➤ REVISION DEL INFORME DE EJECUCIÓN DEL CONTRATO POR LA GERENCIA	V E R I F I C A R	➤ SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN DEL CRONOGRAMA DE TRABAJO Y ACTIVIDADES DEL CONTRATO ➤ ANALIZAR EL RESULTADO DE LA AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA ➤ REVISAR Y ANALIZAR LOS HALLAZGOS DE LAS AUDITORIAS ➤ ANALIZAR Y VERIFICAR LA EFICACIA DE LAS ACCIONES TOMADAS EN EL REPORTE DE LAS NO CONFORMIDADES ➤ VERIFICAR CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS DEL CONTRATO ➤ VERIFICAR RESULTADOS DE LAS REVISIONES DE LOS INFORMES POR PARTE LA GERENCIA	➤ RETROALIMENTACIÓN PARA LA SUPERVISION DEL CONTRATO EN CUANTO A LAS METAS Y OBJETIVOS CUMPLIDOS ➤ INFORME DE AUDITORIAS ➤ PLANTEAMIENTO DE ACCIONES PREVENTIVAS, CORRECTIVAS Y DE MEJORA	CLIENTE- CONTRATANTE SUPERVISION DEL CONTRATO, GERENCIA
CLIENTE- CONTRATANTE, GERENCIA, COMITÉ DE SEGUIMIENTO	➤ PLANTEAMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS/PREVENTIVAS Y DE MEJORA	A C T U A R	➤ IMPLEMENTAR ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA	➤ ACCIONES CORRECTIVAS. PREVENTIVAS Y DE MEJORA EJECUTADAS	➤ GERENCIA

Fuente: Corporación para Entidades y Clubes Deportivos

3.7.3 Caracterización proceso logística

Tabla 4 Proceso logística

RESPONSABLE: COORDINADOR OPERATIVO					
OBJETIVO DE PROCESO					
PROVEER LOS BIENES Y SERVICIOS NECESARIOS PARA LA OPERACIÓN					
PROVEEDOR	ENTRADAS		ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
➤ EL CLIENTE ➤ TODOS LOS PROCESOS	➤ DISEÑOS DE UNIFORMES ➤ DISEÑOS PARA PREMIACION ➤ MINUTA PARA ALIMENTACION ➤ EL FIXTURE PARA JUZGAMIENTO ➤ LOS REQUERIMIENTOS ➤ CONTRATO MACRO	P L A N E A R	➤ PEDIDO DE UNIFORMES ➤ PEDIDO DE PREMIACION ➤ PEDIDO DE ALIMENTACION ➤ PEDIDO DE TRANSPORTE ➤ PEDIDO DE ALOJAMIENTO ➤ PEDIDO DE HIDRATACION ➤ PEDIDO DE JUZGAMIENTO ➤ PLANIFICAR LOS CAMBIOS QUE PUEDEN AFECTAR AL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS. ➤ IDENTIFICAR ACTIVIDADES A DESARROLLAR DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS RECIBIDOS.	➤ SOLICITUD A PROVEEDOR ➤ PLANES DE ACCION POR CAMBIOS ➤ PROGRAMACION DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR	➤ PROVEEDOR ➤ GERENCIA ➤ EL CLIENTE
➤ EL CLIENTE ➤ PROVEEDOR ➤ TODOS LOS PROCESOS	➤ CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS ➤ REQUERIMIENTOS ➤ FACTURAS O CUENTAS DE COBRO ➤ PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR ➤ ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA ➤ BIENES Y SERVICIOS	H A C E R	➤ REALIZAR PEDIDOS ➤ RECIBIR PEDIDOS REALIZADOS ➤ RECIBIR FACTURAS O CUENTAS DE COBRO ➤ RECIBIR PROGRAMACION DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS APROBADOS ➤ EJECUTAR ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA PARA PROVEEDORES ➤ REALIZAR EL INFORME Y ACTA DE ENTREGA A SATISFACCION DE LOS CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS ➤ REALIZAR INFORME DE REQUERIMIENTOS APROBADOS ➤ REALIZAR SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES	➤ INFORMES ➤ ACTAS ➤ FACTURAS Y DOCUMENTOS LEGALES ➤ NECESIDADES DEL CLIENTE ➤ BIENES Y SERVICIOS REVISADOS ➤ PROVEEDORES SELECCIONADOS, EVALUADOS Y REEVALUADOS	➤ PROVEEDOR ➤ GERENCIA ➤ EL CLIENTE
➤ PROVEEDOR ➤ EL CLIENTE	➤ PEDIDOS ➤ FACTURAS ➤ DOCUMENTOS LEGALES ➤ SERVICIOS O PRODUCTOS	V E R I	➤ VERIFICAR CUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES ➤ FACTURAS O CUENTAS DE COBRO ➤ VERIFICAR DOCUMENTOS LEGALES DE CADA CUENTA DE COBRO O FACTURA	➤ FACTURAS O CUENTA DE COBRO CON DOCUMENTACION LEGAL VERIFICADOS	➤ GERENCIA ➤ PROVEEDOR

	➤ CONTRATO MACRO ➤ PROVEEDORES SELECCIONADOS, EVALUADOS Y REEVALUADOS	F	➤ REQUERIMIENTOS ➤ VERIFICAR RESULTADOS Y SATISFACCION DEL CLIENTE CON LA PRESTACION DEL SERVICIO ➤ VERIFICAR LA VIGENCIA DE LA DOCUMENTACION ENTREGADA ➤ VERIFICAR LOS RESULTADOS DE SELECCIÓN, EVALUACION Y REEVALUACION DE PROVEEDORES	➤ INFORME DE SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL BIEN O SERVICIO ➤ ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA	
➤ PROVEEDOR	➤ PLANTEAMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS/PREVENTIVAS Y DE MEJORA	A	➤ IMPLEMENTAR ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA	➤ ACCIONES CORRECTIVAS. PREVENTIVAS Y DE MEJORA EJECUTADAS	➤ GERENCIA

Fuente: Corporación para Entidades y Clubes Deportivos

3.7.4 Caracterización proceso talento humano

Tabla 5 Proceso talento humano

RESPONSABLE: JEFE DE TALENTO HUMANO					
OBJETIVO DE PROCESO					
MANTENER UN EQUIPO DE TRABAJO IDONEO PARA ASEGURAR LA CONSECUCION DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.					
PROVEEDOR	ENTRADAS		ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
➤ ARL ➤ EPS ➤ CAJA DE COMPENSACIÓN ➤ ASESOR EXTERNO ➤ TODOS LOS PROCESOS ➤ CLIENTE	➤ NECESIDADES DE FORMACIÓN ➤ RESULTADOS DE LAS AUDITORIAS ➤ RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS INDICADORES. ➤ CAPACITADORES ➤ EVALUACION DE DESEMPEÑO. ➤ RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES	P	➤ DISEÑAR PERFILES DE CARGO ➤ DEFINIR ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, VINCULACION, CONTRATACIÓN Y RETIRO DE PERSONAL ➤ PLANIFICAR LOS CAMBIOS QUE PUEDEN AFECTAR EL PROCESO. ➤ IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE FORMACION. ➤ IDENTIFICAR LA POBLACION DE A CAPACITAR.	➤ PERFILES DE CARGOS ➤ BASE DE DATOS DE PERSONAL ➤ PROGRAMA DE FORMACIÓN	➤ TODOS LOS PROCESOS

➤ TODOS LOS PROCESOS	➤ PERFILES DE CARGO ➤ SOLICITUD DE PERSONAL ➤ BASE DE DATOS DE PERSONAL ➤ PROGRAMA DE FORMACIÓN	H	➤ CONTRATACIÓN DE PERSONAL ➤ REALIZAR INDUCCIÓN AL PERSONAL ➤ MANTENER ACTUALIZADA LA BASE DE DATOS DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN ➤ HACER LA EVALUACIÓN PERIÓDICA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ➤ LLEVAR A CABO PROCESOS DISCIPLINARIOS CUANDO SEA NECESARIO ➤ ACTUALIZACIÓN DE MATRICES, FORMATOS Y PROCEDIMIENTOS. ➤ EJECUTAR LAS ACTIVIDADES PLANTEADAS EN EL PLAN DE TRABAJO ANUAL. ➤ EJECUTAR EL PROGRAMA DE FORMACIÓN	➤ PERSONAL VINCULADO A LA ORGANIZACIÓN ➤ PERSONAL CAPACITADO Y COMPROMETIDO ➤ RESULTADOS DE LAS CAPACITACIONES ➤ RESULTADOS DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO ➤ PERSONAL DESVINCULADO ➤ REGISTROS O CERTIFICADOS DE CAPACITACIÓN ➤ REGISTROS DE IMPLEMENTACIÓN ➤ CAPACITACIONES	➤ TODOS LOS PROCESOS
➤ TODOS LOS PROCESOS	➤ RESULTADOS DE LAS CAPACITACIONES ➤ RESULTADOS DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	V	➤ ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS CAPACITACIONES ➤ ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	➤ RETROALIMENTACIÓN PARA LOS PROCESOS. ➤ PLANTEAMIENTO DE ACCIONES PREVENTIVAS, CORRECTIVAS Y DE MEJORA	➤ GERENCIAL ➤ CALIDAD ➤ TODOS LOS PROCESOS
➤ TODOS LOS PROCESOS	➤ PLANTEAMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS/PREVENTIVAS Y DE MEJORA	A	➤ IMPLEMENTAR ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA	➤ ACCIONES CORRECTIVAS. PREVENTIVAS Y DE MEJORA EJECUTADAS	➤ GERENCIAL ➤ CALIDAD

Fuente: Corporación para Entidades y Clubes Deportivos

3.8 Contexto de la empresa con relación a la Responsabilidad Social

Tabla 6 Contexto de la empresa

	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	
CUESTIONES INTERNAS		
DEBILIDADES	FORTALEZAS	
1. Consecución del personal requerido para actividades específicas.	1. Personal profesional capacitado en el área de desempeño de la empresa	
2. La Corporación no cuenta con una metodología de planeación.	2. Capacidad de adaptación a las necesidades del cliente.	
3. Carece de un manual de funciones para cada uno de los cargos.	3. Disposición al cambio y a la mejora continua.	
4. Se cuentan con pocos proveedores y a su vez no se realizan comparativos entre estos ni se evalúan a los mismos.	4. Disponibilidad del personal.	
5. No se tiene plan de mercadeo para captación de donantes.	5. Trayectoria y reputación como Entidad sin Ánimo de Lucro a nivel social	
6. No se posee un manual ambiental.	6. Cumplimiento de normatividad vigente.	
	7. El impacto de los programas ofrecidos a la comunidad beneficiaria contribuyen con nuestro buen nombre.	
	8. Optimización de recursos	
	9. Experiencia en proyectos de responsabilidad social	
CUESTIONES EXTERNAS		
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
1. Asesoramiento por parte de las entidades públicas para el adecuado funcionamiento de la Corporación como Entidad sin ánimo de lucro.	1. Competencia directa y reconocida	
2. Existencia de personas que donan para disminuir sus impuestos	2. Contamos con un único cliente	
3. Abrir mercados a través de la consecución de nuevos clientes	3. Alto costo de la mano de obra.	
4. Explotar la Imagen Corporativa	4. El tiempo en que nos paga el cliente	
5. Implementación de planes o programas que contribuyan a la disminución del impacto ambiental y a la comunidad que pueda ocasionar los servicios prestados por la empresa	5. Cambios en la legislación	
	6. Solicitud de los clientes para que los servicios prestados cuenten con certificación ambiental	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo observado en la matriz DOFA, la Corporación para Entidades y clubes deportivos, aunque la consecución del personal requerido para la prestación del servicio se presente como una debilidad debido a que es mano de obra especializada en muchas ocasiones, el hecho de contar con ese personal se convierte en una fortaleza que le da a la empresa una ventaja competitiva. Es claro que para la consecución del mismo se hace necesario que el procedimiento de vinculación de este a la empresa se lleve de la mejor manera garantizando con esto la mejora continua en la prestación del servicio y el bienestar de los trabajadores cumpliendo con las normas establecidas por la ley.

Dentro de las fortalezas se evidencia la participación de la corporación en actividades relacionadas con la RSE en cuanto a los programas ofrecidos dirigidos a la comunidad y la experiencia adquirida en este tipo de actividades: Promoción recreativa y uso adecuado del tiempo libre y estilos de vida saludable para los grupos poblaciones en los lugares donde la corporación .

El cual se desarrolla mediante la práctica de actividades físicas y recreativas de sano esparcimiento, a través de:

- Ludoteca
- Ciclo vías
- Recreación
- Hidroterapia
- Adulto mayor
- Aeróbicos
- Actividad física adaptada (AFA)
- Madres gestantes
- Desarrollo y práctica del deporte formativo, competitivo, y social comunitario.

Así mismo, la empresa al interior ha establecido medidas de control y prevención en la gestión de los cambios relacionados con la calidad de los servicios, los ambientes de trabajo, puestos de trabajo, equipos de trabajo, tecnología, procesos que generen riesgo en la salud de sus trabajadores o la comunidad.

Imagen 3 Gestión al cambio



Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar, que entre las debilidades y amenazas no se encuentra una planeación estratégica definida ligada a la protección del medio ambiente por lo cual se debe establecer o implementar los planes necesarios que contribuyan a la disminución del impacto ambiental y a la comunidad que pueda ocasionar los servicios prestados por la empresa.

Como parte fundamental para la correcta prestación del servicio, la corporación debe hacer una evaluación exhaustiva de sus proveedores, esto con el objetivo de garantizar a los clientes la calidad del servicio.

Así mismo hay que tener en cuenta que una amenaza constante en todas las organizaciones, es el surgimiento de nuevos competidores para lo cual debe prepararse e implementar todas las acciones necesarias que mejore la imagen corporativa de la empresa.

3.9 Metodología de investigación

El término investigar lleva implícito las nociones de seguir pistas, encontrar, preguntar, sondear, inspeccionar. La tarea de investigar es una actividad sistemática que el hombre cumple con el propósito de incorporar nuevos contenidos sobre una materia, o, simplemente, con la finalidad de indagar sobre un tema que desconoce”. Cuando se planea de manera adecuada la metodología que se aplicará en nuestra investigación, esto permite tener un proceso claro y objetivo, para recabar, registrar y analizar los datos obtenidos de las fuentes seleccionadas y consultadas, proporcionando los elementos indispensables para elaborar y sustentar un informe final que justifique la investigación. Es importante indicar que, para que una investigación sea objetiva, es necesario eliminar cualquier tipo de preferencias o sentimientos personales. Además, se debe considerar que la investigación es una actividad altamente creativa, y permite plantear una serie de nuevas interrogantes por resolver. (Gómez, 2012, p. 8)

3.9.1 Encuesta, cuestionario y entrevista

Para la propuesta de implementación del sistema de gestión de responsabilidad social empresarial para la corporación para entidades y clubes deportivos CORSALDEP, la información se recolectó por medio de encuestas, cuestionarios y entrevistas a trabajadores internos, clientes, clubes deportivos, comunidad y proveedores.

El papel de la encuesta es lograr una mayor recolección de información dirigida a obtener datos específicos y se realiza principalmente por medio de entrevistas y cuestionarios.

El cuestionario, compone una forma de la técnica de observación, alcanzando que el investigador fije su atención en algunos aspectos y condiciones permitiendo excluir problemas que no interesan para la investigación.

En cuanto a la entrevista, se puede decir que es la relación directa entre el investigador y su objeto de estudio a través de una persona o grupos de personas con el fin de obtener pruebas verbales. Esta puede ser individual o colectiva, y puede calificarse como libre o dirigida.

Para el diseño de la propuesta de RSE en la corporación, se realizó encuestas a los funcionarios, colaboradores, clientes, proveedores oponiendo así una información muy relevante al proceso.

3.10 Resultados

3.10.1 Encuesta a Empleados

Con el cuestionario realizado a los 101 empleados administrativos y operativos se pretende obtener por parte de estos, una visión clara con el compromiso del trabajador hacia la Corporación, la situación del entorno, motivación y la formación que proporciona la empresa a sus colaboradores.

Los aspectos evaluados se detallan de la siguiente manera:

- Motivación: Las cinco primeras preguntas de la encuesta, nos da información relevante con el grado de identificación por parte de los trabajadores que tiene con la empresa, así mismo nos brinda información sobre las funciones y responsabilidades por parte de los trabajadores y el nivel de pertenencia con el equipo de trabajo.

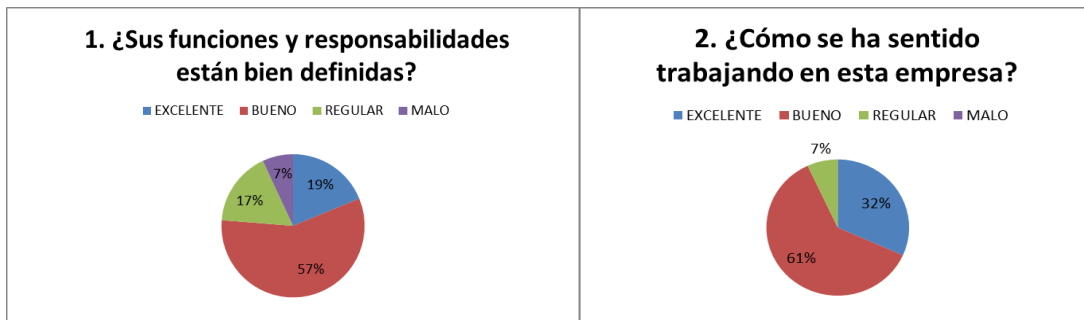
Tabla 7. Motivación

PREGUNTA	CALIFICACIÓN				TOTAL
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	
1. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	19	58	17	7	101
2. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?	32	62	7		101
3. ¿Recibe retro-información de cómo desempeña su trabajo?	7	19	66	9	101
4. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?	5	20	63	13	101
5. ¿Cómo es su relación con los compañeros y jefes?	32	68	1		101

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1 Funciones y responsabilidades

Gráfica 2 Satisfacción



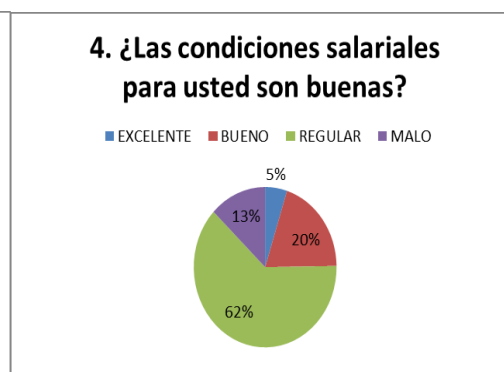
Fuente: Elaboración propia

Según las respuestas obtenidas por parte de la totalidad de los empleados en relación a sus funciones y satisfacción en la corporación, se concluye que aunque la mayoría considera que hay una buena distribución de cargas y responsabilidades laborales se presenta un descontento con el 24% de los encuestados que calificaron entre regular y malo, lo cual es un porcentaje considerado que hay que realizar mejoras. En cuanto a percepción de satisfacción el resultado es muy bueno ya que el 93% contestó excelente y bueno.

Gráfica 3 Retroalimentación laboral



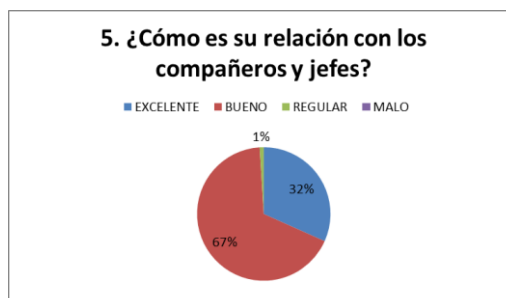
Gráfica 4 Remuneración



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las gráficas 3 y 4, se puede observar que no existe un dialogo constante entre los jefes de cada proceso y los colaboradores, un 65% consideró regular la retro-información de desempeño. De la misma manera se da a conocer que la remuneración económica presenta un inconformismo general con un 75% de los encuestados entre regular y malo.

Gráfica 5 Relación laboral



Fuente: Elaboración propia

A pesar de los resultados obtenidos en los gráficos anteriores, dentro de la organización existe un buen trato entre los empleados, tal y como lo muestra la gráfica 5.

- Área y ambiente laboral: Con las preguntas 6 y 7 conseguimos información relacionada con las condiciones de trabajo (seguridad, higiene) y cargas laborales. Con esta información se puede adelantar acciones a la adecuación de los puestos de trabajo y preparación de los mismos.

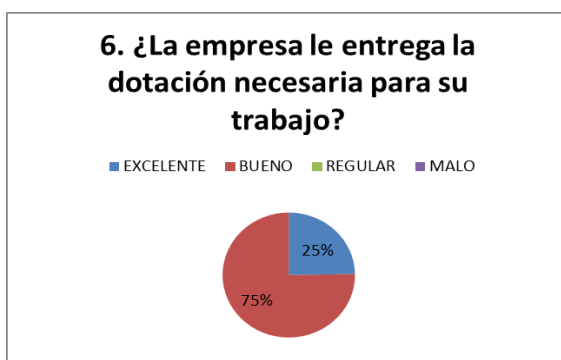
Según gráficos 6 y 7 la empresa cumple con lo establecido con las normas legales de dotación pero hace falta tomar nota en cuanto a las cargas laborales; el 21% de los encuestados muestra descontento

Tabla 8. Área y ambiente laboral

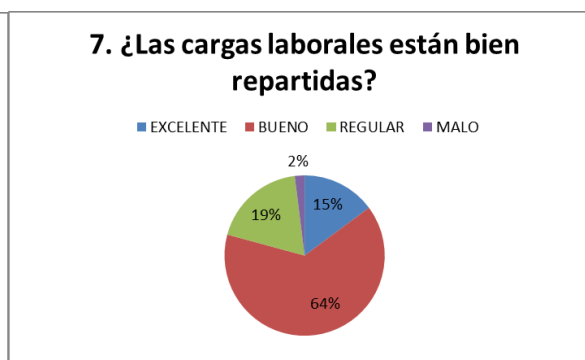
PREGUNTA	CALIFICACIÓN				TOTAL
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	
6. ¿La empresa le entrega la dotación necesaria para su trabajo?	25	76			101
7. ¿Las cargas laborales están bien repartidas?	15	65	19	2	101

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 6 Dotación



Gráfica 7 Satisfacción



Fuente: Elaboración propia

- Formación e información: nos da información de acuerdo a los planes de capacitación que se les da a los empleados y las perspectivas de desarrollo profesional. Por medio de esta información se puede manifestar nuevas necesidades formativas.

Tabla 9 Formación e Información

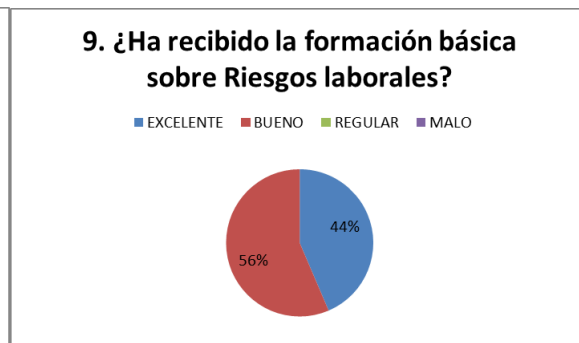
PREGUNTA	CALIFICACIÓN				TOTAL
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	
8. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?	12	54	22	13	101
9. ¿Ha recibido la formación básica sobre Riesgos laborales?	44	57			101
10. ¿El plan de capacitaciones es acorde a sus funciones?	24	69	8		101

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 8 Desarrollo profesional

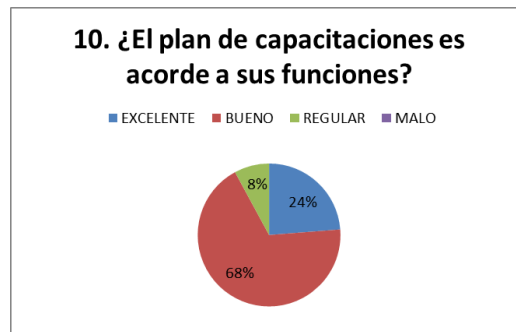


Gráfica 9 Riesgos laborales



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 10 Capacitaciones



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas obtenidas en cuanto a capacitaciones y riesgos laborales nos muestran que la Corporación se interesa por capacitar a sus empleados. Referente a las oportunidades de desarrollo profesional debe contemplarse un plan de mejora que permita a los colaboradores internos expandir sus conocimientos

3.10.2 Encuesta clientes

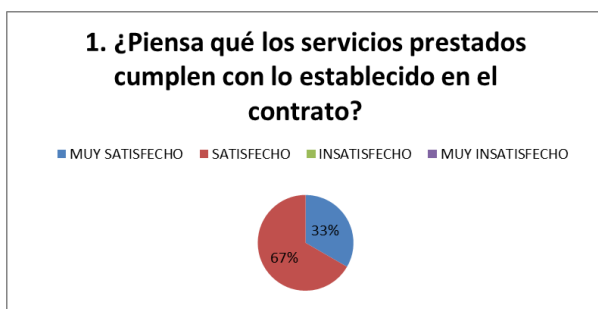
En la actualidad, la Corporación cuenta con tres clientes, a los cuales se les realizó una encuesta de satisfacción referente al servicio prestado por parte de la empresa.

Tabla 10 Encuesta Clientes

PREGUNTA	CALIFICACIÓN				TOTAL
	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO	
1. ¿Piensa qué los servicios prestados cumplen con lo establecido en el contrato?	1	2			3
2. ¿Está satisfecho con los tiempos y la calidad de los informes entregados?	1	2			3
3. ¿En caso de tener algún inconveniente en la prestación del servicio su solicitud fue atendida?	3				3
4. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio prestado?	1	2			3
5. ¿Recomendaría la corporación a otras instituciones o empresas?	2	1			3
6. ¿Piensa que el personal dispuesto por la empresa para realizar las actividades es idóneo?		3			3

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 11 Prestación del servicio

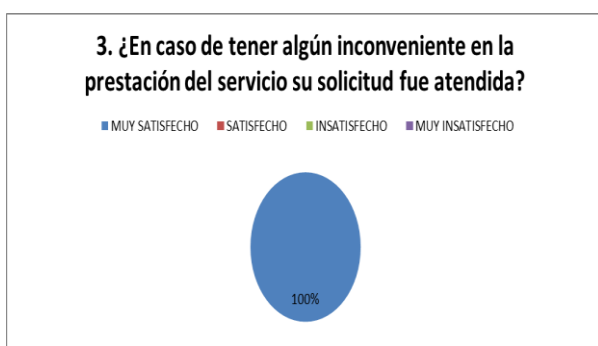


Gráfica 12 Satisfacción informes

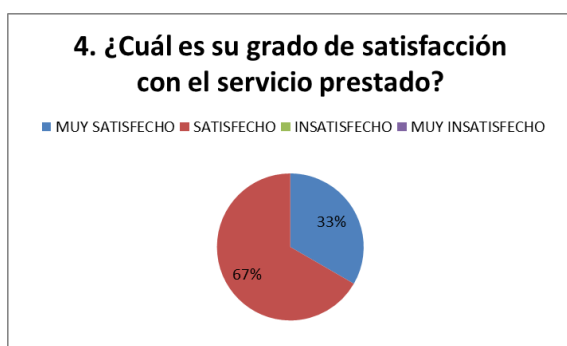


Fuente: Elaboración propia

Gráfica 13 Solicitudes atendidas



Gráfica 14 Satisfacción en el servicio



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 15 Recomendación



Gráfica 16 Personal idóneo



Fuente: Elaboración propia

Tal y como lo muestra los gráficos anteriores, existe una muy relación entre CORSALDEP y sus clientes, demostrando una gran capacidad de la empresa en cuanto al cumplimiento de sus actividades, al personal dispuesto por parte de la corporación en la prestación del servicio.

3.10.3 Encuesta a proveedores

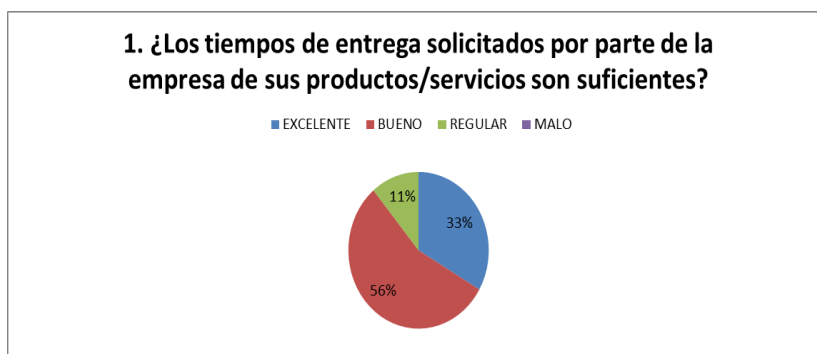
Se realizó encuesta de satisfacción a los principales proveedores de la corporación (18), con la idea de medir la empatía que tienen con CORSALDEP.

Tabla 11 Encuesta Proveedores

PREGUNTA	CALIFICACIÓN				TOTAL
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	
1. ¿Los tiempos de entrega solicitados por parte de la empresa de sus productos/servicios son suficientes?	6	10	2		18
2. ¿Corsaldep cumple con los plazos establecidos de pago?	7	11			18
3. ¿La experiencia comercial con la corporación le ha permitido mejorar competitivamente?	10	8			18
4. ¿Cómo es el trato recibido por parte de la empresa?	12	6			18
5. ¿Recomendaría a Corsaldep como cliente a otras empresas?	14	4			18
6. ¿La corporación le exige el certificado de pago de seguridad social y parafiscales?	18				18

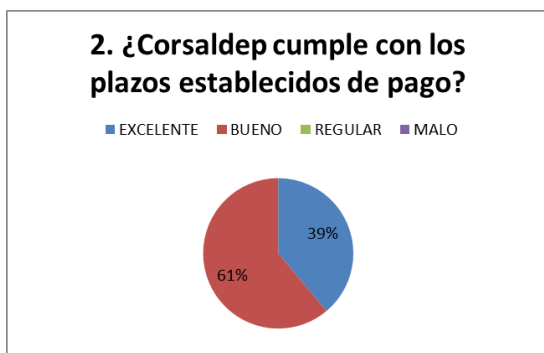
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 17 Tiempos de entrega



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 18 Plazos de pago

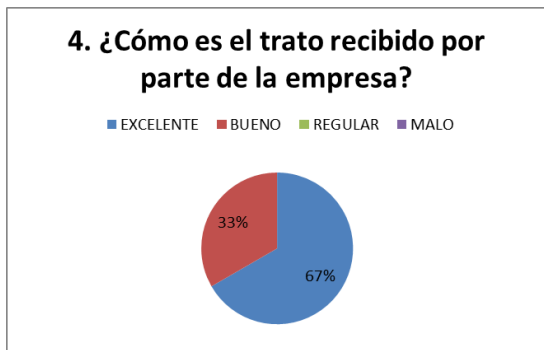


Gráfica 19 Experiencia comercial



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 20 Trato corporativo



Gráfica 21 Recomendación empresarial



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 22 Documentación legal



Fuente: Elaboración propia

En términos generales se evidencia muy buena relación con los proveedores, lo cual indica un respeto, confianza y compromiso de la corporación con ellos.

3.10.4 Encuesta a los clubes deportivos y comunidad

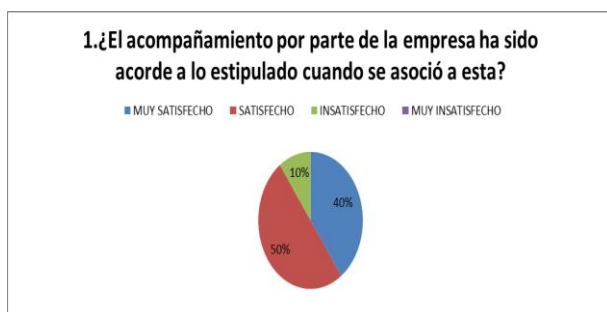
Como entidad sin ánimo de lucro, la corporación ha venido desarrollando lineamientos específicos y esenciales en torno al apoyo económico y logístico a diferentes clubes deportivos afiliados, lo cual reflejara su compromiso con el fomento y la iniciación deportiva y recreacional. Por medio de la siguiente encuesta, a los 20 clubes asociados en diferentes disciplinas deportivas, se pretende evidenciar y evaluar cómo ha sido esta interacción con los clubes y la comunidad en general.

Tabla 12 Encuesta a los clubes deportivos y comunidad

PREGUNTA	CALIFICACIÓN				TOTAL
	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO	
1. ¿El acompañamiento por parte de la empresa ha sido acorde a lo estipulado cuando se asoció a esta?	8	10	2		20
2. ¿El apoyo económico al club fue acorde a sus necesidades y solicitudes?		12	8		20
3. ¿Los materiales y la dotación entregada por parte de Corsaldep cumplen sus expectativas?	13	7			20
4. ¿Ha mejorado el servicio ofrecido a los jóvenes desde que se afilió al club?	7	11	2		20
5. ¿El número de jóvenes atendidos por su club ha aumentado desde que se hizo socio de la corporación?	3	17			20
6. ¿Considera a Corsaldep como un socio estratégico en el apoyo social en su comunidad?	5	13	2		20

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 23 Acompañamiento a clubes

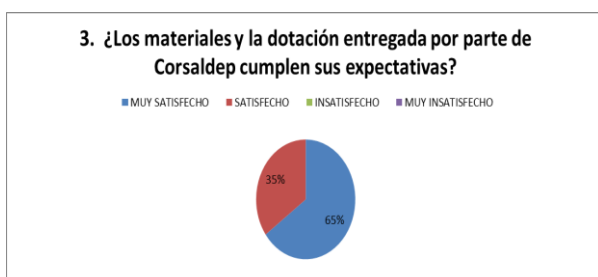


Gráfica 24 Aporte económico



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 25 Materiales y dotación

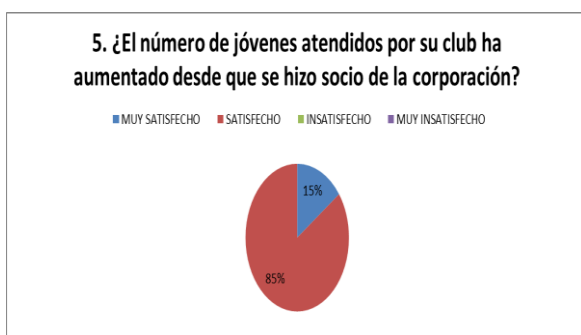


Gráfica 26 Servicio ofrecido



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 27 Jóvenes atendidos



Gráfica 28 Socio Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Parte fundamental y esencial en la implementación de un sistema de RSE es la relación de la empresa con la comunidad y los clubes deportivos en el caso de CORSALDEP. La encuesta a estos clubes, nos muestra que la Corporación tiene una relación positiva y se interesa por estos; como socio estratégico de apoyo social existe satisfacción del 90% así como la satisfacción en el aumento de jóvenes inscritos a los clubes desde que estos se hicieron socios de la empresa. Es importante revisar los aportes económicos que se realizan a este grupo de interés, ya que un 40% a pesar que existe un acompañamiento los recursos asignados no son suficientes como lo muestra la gráfica 14.

3.11 Indicadores de responsabilidad social empresarial

3.11.1 ¿Qué son los indicadores y para qué sirven?

Un indicador se puede definir como una aserción que permite explicar fenómenos o comportamientos de una manera verificable.

Los indicadores facilitan los procesos de diagnóstico y seguimiento de las políticas públicas, ya que permiten cuantificar los cambios que se presentan en determinados contextos de desarrollo, realizar seguimiento al cumplimiento de acuerdos, compromisos, planes, programas y proyectos y, así, generar alertas tempranas para el logro de los objetivos planteados. (Mejía, 2018, p. 6)

3.11.2 Indicadores propuestos para CORSALDEP

A continuación, se relacionan cuatro indicadores que nos permiten tener una visión más clara de cómo la corporación puede evaluar el sistema de RSE con metas alcanzables. Los datos a continuación, fueron de acuerdo a los informes

presentados por CORSALDEP del año 2018 y 2017 en el caso del tercer indicador
(Población atendida)

Tabla 13 Atención a Clubes asociados

1. Atención a Clubes asociados		
Objetivo		
IMPLEMENTAR Y DAR SEGUIMIENTO A PROYECTOS DEPORTIVOS ATRAVES DE LOS CLUBES ASOCIADOS		
Tipo	Indicador	Meta
INDICADOR DE GESTIÓN	APOYO A CLUBES	80%
	No DE PROYECTOS IMPLEMENTADOS/ No DE CLUBES INSCRITOS A LA CORPORACIÓN	
Frecuencia de evaluación:		
ANUAL		
Recursos:		
Equipo de cómputo, materiales de oficina, transporte, recurso humano, recurso económico		

Fuente: Elaboración propia

Resultado 2018, atención a clubes asociados: 20/20= 100%

Tabla 14 Inversión Social

2. Inversión social		
Objetivo		
PROMOVER EL DESARROLLO DE LA POBLACIÓN EN BENEFICIO DE LA SALUD, EL DEPORTE Y EL APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO LIBRE		
Tipo	Indicador	Meta
INDICADOR DE CAPACIDAD	INTERVENCIÓN SOCIAL	30%
	GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN PROYECTOS DEPORTIVOS/GASTOS OPERACIONALES	
Frecuencia de evaluación:		ANUAL
Recursos:	Estado de resultados (tomar valor de las notas contables), Equipo de cómputo, materiales de oficina, transporte, recurso humano, recurso económico	

Fuente: Elaboración propia

Resultado 2018, Inversión social: \$ 271.594.910 / \$649.591.611 = 42%

Tabla 15 Población atendida

3. Población atendida		
Objetivo		
MEDIR EL IMPACTO POBLACIONAL DE LOS DIFERENTES PROGRAMAS DEPORTIVOS Y RECREACIONALES OFERTADOS POR LA CORPORACIÓN		
Tipo	Indicador	Meta
INDICADOR DE RESULTADO	APOYO A POBLACIÓN	105%
	No DE PERSONAS ATENDIDAS AÑO ACTUAL/ No DE PERSONAS ATENDIDAS AÑO ANTERIOR	
Frecuencia de evaluación:	ANUAL	
Recursos:	Equipo de cómputo, materiales de oficina, transporte, recurso humano, recurso económico	

Fuente: Elaboración propia

Resultado 2018, población atendida $6245/6007 = 103\%$

Tabla 16 Talento humano

4. Talento humano		
Objetivo		
MANTENER UN EQUIPO DE TRABAJO IDONEO PARA ASEGURAR LA CONSECUION DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.		
Tipo	Indicador	Meta
INDICADOR DE GESTIÓN	1. ACTIVIDADES DE CAPACITACION	80%
	No TOTAL DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION EJECUTADAS / No TOTAL CAPACITACIONES PROGRAMADAS	
	2. COBERTURA	80%
	No TOTAL DE PERSONAS QUE ASISTIERON A LA CAPACITACION / No TOTAL PERSONAS INVITADAS A LA CAPACITACION.	
	3. DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	80%
	PROMEDIO DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	
Frecuencia de evaluación:	Semestral	
Recursos:	Equipo de cómputo, materiales de oficina y recurso humano	

Fuente: Elaboración propia

- Resultados 2018

- Actividades de capacitación: $12 / 12 = 100\%$

- Cobertura: $86 / 101 = 85\%$. Se realizó un promedio de asistencia a cada una de las 12 capacitaciones.
- Desempeño de los trabajadores 87.91 % (Porcentaje suministrado por el área de talento humano, el cual hace una evaluación anual de los empleados).

De los indicadores propuestos, la Corporación para Entidades y Clubes Deportivos cumple en su mayoría, solo quedando por fuera de la meta el referente a población impactada por los diferentes programas deportivos y recreacionales ofrecidos (103%).

Es alentador y de gran importancia conocer que la corporación dentro de su objeto social ha establecido lineamientos para atender sus grupos de interés más relevantes incluyendo una asignación considerable de recursos económicos.

CAPITULO 4

4. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA CORPORACIÓN PARA ENTIDADES Y CLUBES DEPORTIVOS- CORSALDEP

4.1 Objetivo

Crear un modelo de responsabilidad social al interior de la organización, que involucre a todos los procesos de la organización en el que se implemente procedimientos y políticas convirtiendo el modelo en una herramienta esencial en todas operaciones de la empresa.

4.2 Metas

- Establecer las necesidades de los grupos de interés.
- Complementar la implementación programas de responsabilidad social empresarial de acuerdo a las necesidades y expectativas de los stakeholders.
- Mantener un equipo de trabajo idóneo para asegurar la consecución de los objetivos de la organización.
- Lograr un óptimo desempeño del Sistema responsabilidad social.
- Impulsar una cultura de conductas éticas en todas las áreas al interior de la corporación.
- Inculcar la transparencia empresarial para generar confianza en los Grupos de interés.

La gerencia debe tener muy claro el concepto de responsabilidad Social Empresarial, para así llevar a cabo la implementación del modelo.

De acuerdo al proceso investigativo, las encuestas realizadas a los Stakeholders dieron como resultado que la realidad actual de la Corporación para Entidades y clubes deportivos CORSALDEP es favorable, ya que los diferentes grupos de interés manifestaron conformidad con el accionar de la empresa frente a su bienestar, sin embargo se hace necesario mejorar en varios aspectos: al interior de la organización pese a que se cumple con la normatividad legal laboral, los colaboradores internos manifiestan no estar de acuerdo con las cargas laborales, la comunicación interna no es asertiva, las capacitaciones en puestos específicos no es adecuada y en la remuneración se presenta descontento. Por otra parte, se hace necesario realizar más acciones de Responsabilidad Social Empresarial con el fin de darle mayor valor empresarial a la corporación en relación con la sociedad, si bien CORSALDEP dirige todos sus esfuerzos de RSE hacia los clubes asociados, sus acciones deben dirigirse también a las comunidades donde establece sus funciones y realiza sus actividades.

Con los formatos de encuestas e indicadores planteados para la Corporación en el capítulo 3, se planteó evaluar el estado de la empresa frente a la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial. De las variables expuestas anteriormente, algunas ya existían en la corporación, pero no estaban estructuradas de manera oficial, por lo que se hace necesario que la gerencia considere su implementación. Es importante recalcar que antes de emprender un plan de Responsabilidad Social Empresarial, se debe saber las oportunidades y fortalezas corporativas con el fin de convertir el sistema en una ventaja competitiva.

En relación a la normatividad legal, la implementación de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial en Corporación para Entidades y clubes deportivos CORSALDEP debe avalar que la corporación cumpla con todas las responsabilidades legales incluyendo la normatividad laboral y protección del medio ambiente.

Es muy importante que la corporación tenga encuentros con los grupos de interés y den su opinión sobre las estrategias de RSE que tiene la empresa; que beneficios a tenido su accionar en todas las partes interesadas como proveedores, clientes, empleados, clubes, la comunidad en general con el fin de crear un modelo incluyente donde se formulen todas las expectativas y necesidades generando así confianza en la corporación.

4.3 Marco regulatorio

Lo que se pretende en este apartado es verificar que la corporación cumpla con todos los requerimientos mínimos para su operación desarrollando un proceso de compruebe el marco legal que la rige.

Por el año 2018 el sector de las Entidades sin ánimo de Lucro presentó cambios considerables derivados de temas reglamentarios que cada vez exigen más controles a este tipo de entidades, como por ejemplo, el cambio en el tipo de contratación entre las ESALES y las Entidades Estatales, así como las disposiciones para solicitar la calificación, permanencia o actualización en el régimen tributario especial.

Los estados financieros de CORSALDEP deben presentar la situación financiera de la corporación, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de la entidad lo

que requiere una representación fiel de los efectos de las transacciones de acuerdo con las definiciones y criterios de activos, pasivos, ingresos y gastos establecidos en la política de conceptos y principios generales.

Anualmente y Dando cumplimiento a los estatutos de la corporación y de conformidad con las normas legales vigentes (los artículos 46 y 47 de la Ley 222 de 1995 y la Ley 603 de 2000), el representante legal presento a la Asamblea General de Asociados el Informe de Gestión en donde se describen las actividades más relevantes ejecutadas durante el año incluyendo los programas de intervención social fundamentados en la ley 181 de 1995 (Ley del Deporte), como en la funcionalidad de las entidades que administran y gestionan el deporte en sus múltiples manifestaciones.

Igualmente, CORSALDEP debe cumplir con las políticas que respondan el cumplimiento de la función social, la seguridad social y bienestar de sus grupos de interés así como el cumplimiento de las normas ambientales donde tiene establecida sus actividades.

Para lo anterior y dando cumplimiento al objetivo de la actual propuesta, se plantea que la Corporación en la medida que avance con la identificación de todos los aspectos legales determine cuales aspectos legales requieren mejoras y las recopile en una bitácora que contenga aspectos tales como: normas no cumplidas, situación actual y planes de mejora.

4.4 Grupos de interés

Para la implementación de un sistema de Responsabilidad Social empresarial, es imprescindible conocer quiénes son los grupos de interés y efectuar un dialogo

permanente en el que se aborden temas como la estrategia implementada por la empresa y cuales temas relevantes quedan por definir en el modelo. Es necesario integrar todas las partes interesadas como proveedores, clientes, empleados, comunidades de las zonas de influencia y que den su opinión con el fin de construir un programa en el que se tenga en cuenta las expectativas y necesidades con el fin de ganar confianza y una buena imagen hacia la empresa.

En la actualidad, la corporación ha centrado en los clubes deportivos la mayoría de sus esfuerzos de responsabilidad social, pero debe empezar a considerar e incluir a estos esfuerzos a la comunidad, trabajadores, clientes y entidades territoriales. Cuando hablamos de responsabilidad social nos referimos a un dialogo abierto y permanente con los stakeholders, que no se limite simplemente al ámbito legal o de negocios. Dicho dialogo se se puede conseguir por medio de foros, consultas, encuestas como las que se plantearon en el capítulo 3.

Alcanzar un consenso con los grupos de interés puede lograr y ayudar a CORSALDEP a tomar mejores decisiones y como sus acciones pueden afectar de manera positiva a estos.

4.5 Elementos de la responsabilidad social empresarial de la Corporación para Entidades y Clubes Deportivos- CORSALDEP

Normas y principios a tener en cuenta por parte de la corporación y que hace parte fundamental del actuar de la empresa con los diferentes grupos de interés:

- Verificar el cumplimiento y respeto por los derechos de las personas donde la organización cumple sus actividades conforme a las leyes y mandatos de los municipios así como lo establecido por las normas internacionales.

- Impulsar la creación de puestos de trabajo en los lugares donde se realizan las actividades, esto quiere decir utilizar mano de obra que provenga de los municipios con los que la corporación firma los convenios o contratos. Es importante que CORSALDEP como objetivo corporativo busque que entre sus colaboradores internos haya un crecimiento en la formación académica lo cual pueda considerarse como una ventaja competitiva y una forma de fidelización de sus empleados.
- Seguir contribuyendo al crecimiento de los clubes asociados buscando en estos un desarrollo económico y social logrando así su sostenibilidad en el tiempo. Es importante que se realice intervenciones en material legal, manejo de imagen corporativa, talleres de juego limpio y los aportes económicos que se les da para dotación y materiales deben fundamentarse en la cantidad de jóvenes inscritos a estos y el impacto social que realizan en las comunidades.
- Se deben desarrollar programas conjuntamente con las comunidades donde se promueva el cuidado del medio ambiente, el uso adecuado de los recursos naturales y el respeto de la naturaleza.
- La transparencia en todos los ámbitos de la organización debe ser primordial como filosofía de responsabilidad empresarial. La empresa debe guiar todos sus esfuerzos a la legalidad de los recursos, cumplir con las leyes laborales y fiscales.
- Impulsar y dar a conocer las buenas prácticas empresariales a todos los grupos de interés. Es importante que los empleados sin importar su cargo en la organización conozcan cuales son los objetivos de la corporación, misión,

visión y proyección encaminada al aporte social de la empresa en la comunidad.

- No ser partícipe de actuaciones políticas en los municipios donde ejerce sus actividades y mucho menos al interior de la organización.
- Incentivar entre los grupos de interés prácticas de buen gobierno que contribuyan a incrementar los estándares de desempeño entre todos los sectores implicados: proveedores, empleados, clubes, comunidad y entes territoriales.

4.6 Política y objetivos estratégicos del sistema

Los principios corporativos del sistema antes definidos, deben ir de la mano de la misión y visión de la corporación entendiendo que son eje central de todos los procesos desde la gestión gerencial, la prestación del servicio, logística y talento humano.

Es necesario que cada líder de proceso tenga claro sus funciones y determine si realmente hay relación con los principios corporativos; lo que se pretende es determinar los grupos de interés que influyen en las actividades de la empresa.

Para la Corporación para entidades y clubes deportivos CORSALDEP se identificaron y se valoraron por medio de encuestas al personal contrato, proveedores y clubes deportivos quedando claro que hay una relación indirecta con la comunidad, por lo cual hay que definir mecanismos de medición como encuestas que acerquen la corporación a la sociedad para conocer sus necesidades (a parte de los clubes deportivos), el impacto ocasionado en ella las actividades de la

empresa, logrando así plantear un objetivo estratégico universal que integre todas las partes.

A partir de este momento, teniendo en cuenta cuales grupos de interés intervienen en el sistema, CORSALDEP debe definir que tareas tomar para la aplicación de este.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, se puede observar que hay cierto grado de acercamiento con los stakeholders; acompañamiento a los clubes deportivos retribuyéndoles por medio de atención y recursos económicos en atención social, así mismo con sus colaboradores internos externos en cumplimiento con los lineamientos legales que a su vez se traduce en una buena relación con estos; no obstante hay asuntos en los cuales la empresa debe tomar medidas y generar mecanismos de mejora: por un lado debe presentarse mejoras en el proceso de talento humano; la investigación realizada arrojó una no conformidad generalizada en vario aspectos los cuales deben ser tratados a la mayor brevedad. Igualmente debe implementar mecanismos de acercamiento con las comunidades donde se implemente metodologías de Responsabilidad Social con el fin de atender sus necesidades incluyendo el impacto ambiental ya que no han sido tenidos en cuenta por ningún proceso dentro de la organización.

Es importante para la corporación, tomar en cuenta los indicadores propuestos en el en capítulo 3, ya que por medio de estos se puede dar seguimiento a aspectos importantes con el fin de una buena implementación del sistema de responsabilidad social incluyendo la parte económica y por supuesto en su medida, ampliarlos a todos los aspectos de la organización.

El análisis realizado a CORSALDEP en el cual definimos los grupos de interés relevantes al accionar de la empresa, definir normas, principios, políticas y objetivos, cada persona encargada de los procesos deberá establecer las acciones pertinentes con el fin de utilizar las pautas correspondientes a la Responsabilidad Social.

De igual forma la Corporación desde la dirección, debe cerciorarse del cumplimiento de todas las normas y leyes que rigen a las ESAL además de las normas que vinculen su operación respecto a la RSE. Cabe resaltar que internacionalmente existen normas o principios que dan una luz clara de que se pretende con ser responsables socialmente y los desafíos que se enfrenta la organización a la hora de implementar el sistema de gestión trazado; Iniciativa de Reporte Global (GRI), los 10 principios del pacto mundial y los 17 objetivos de desarrollo sostenible.

Es de vital importancia tener en cuenta que la implementación del sistema no significa un cambio en los objetivos de la empresa si no seguirlos y ser un complemento en la búsqueda de dar a sus grupos de interés la importancia que estos representan buscando el éxito y sostenibilidad futura de la empresa.

4.7 Ejecución y verificación del plan de acción

Llegados a este punto, se deben aplicar los instructivos, encuestas e indicadores en cada uno de los procedimientos de la organización, enfocando todos sus esfuerzos en la formación de equipos de trabajo, dialogo con los colaboradores internos logrando de esta manera la implementación y eficiencia del modelo de RSE en toda la compañía.

Se debe precisar los procesos de comunicación que den apoyo a las expectativas de la comunidad, a los clubes inscritos y demás grupos de interés en función de la responsabilidad social de la empresa.

Se debe tener un responsable del modelo de RSE, quien será el encargado de realizar seguimiento al plan de trabajo, controlar y actualizar la documentación, ejecutar programas de auditoria, aplicar técnicas y herramientas para realizar seguimiento y medición de los procesos, gestionar acciones de mejora, identificar riesgos y oportunidades asociados a las actividades de la organización referente a la Responsabilidad Social, supervisar que en todas las áreas de la organización el cumplimiento y la implementación de los objetivos establecidos de las metas y objetivos establecidos.

Documentar y recolectar la información debe ser gestionada por los líderes de los procesos de acuerdo a entrevistas, encuestas, indicadores y formatos de seguimiento que permitan evidenciar el avance de las actividades de RSE.

4.8 Informe de resultados

Es de suma importancia para el sistema que la empresa reporte resultados transparentes y que estos a su vez generen seguridad para todos los grupos de interés de cómo la empresa aplica y avanza en su gestión de Responsabilidad Social. Así mismo, los reportes presentados deben ser periódicos, presentados y comunicados en un lapso no mayor de un año entre uno y otro con el fin de establecer metas de mejoramiento y retroalimentar con los grupos de interés.

La documentación pertinente para el reporte debe incluir los resultados las encuestas a los Stakeholders, resultados de los indicadores, registro de las

comunicaciones al interior como al exterior de la compañía y registros de capacitaciones.

Luego de analizar el informe de resultados por la alta gerencia, se debe exponer a los grupos de interés con las recomendaciones pertinentes en busca de un mejoramiento continuo.

Conclusiones

- El concepto de Responsabilidad social asociado a los procesos de la empresa, constituye una ventaja competitiva para la corporación.
- La globalización de los mercados y la alta competitividad, hace que la implementación de modelos de Responsabilidad Social se convierta en un elemento diferenciador que pueda garantizar el éxito y perdurabilidad en el mercado de la empresa.
- Los grupos de interés integrados a la empresa, hace que las acciones de esta estén dirigidas al beneficio mutuo, propicien un desarrollo entre las partes incluyendo el medio que los rodea.
- Las normas internacionales que hablan de Responsabilidad social, nos dan a entender la importancia que tienen los Stakeholders para las empresas, nos permiten visualizar hacia dónde van los mercados, las apuestas cada vez más concretas referente al trato a las comunidades y respeto al medio ambiente.
- La investigación inicial en la corporación nos arrojó efectivamente que esta cuenta con mecanismos de impacto hacia sus grupos de interés, presentando puntos de quere o falta de incorporar acciones responsables frente a la comunidad y varias inconformidades al interior de esta, más precisamente con los colaboradores internos, por lo cual es pertinente realizar las evaluaciones correspondientes.

Referencias Bibliográficas

- Calderón Cajiga, J. F. (2012). El Concepto De Responsabilidad Social Empresarial. *Empresa Socialmente Responsable*
- Catarina, S. (2012). Ciencia Socialmente Robusta, *16*(2), 319–340.
- Deres. (1999). Manual de Primeros Pasos.
- Caro, G La RSE y sostenibilidad. (2018). Obtenido de <http://www.stratego.com.pa/la-rse-y-la-sostenibilidad/>
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*.
- Gutiérrez, R., Avella, L., & Rodrigo, V. (2006). *Aportes y desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia*.
- Descubriendo ISO 26000 - Responsabilidad Social. *Googke*, *1*, 1–8.
- International Organization for Standardization. (2004). *ISO 14001*. Ginebra.
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000*. Ginebra.
- Merizalde, J. (2019). *Documento Administrativo*. Medellín: Corporación Para Entidades y Clubes Deportivos.
- Mejía, L. F. (2018). Guia para la construcción y análisis de indicadores.
- Valencia, W (2015). La responsabilidad social: análisis del enfoque de ISO 26000
- Moreno, R. C. (2009). Ética y responsabilidad social de la empresa : su concepción del hombre, 323–349.
- Ramos, V., Avalos, A. C., Patricia, L., & Aguirre, V. (2018). Diferencias Del Comportamiento Socialmente Responsable Entre Empresas Que Aplican Y No Aplican Responsabilidad Social Empresarial.
- Uribe, A., & Requena, R. (2013). Considerations of the stakeholder approach.
- SGS, Sistemas de Gestión ambiental (2019). Obtenido de <https://www.sgs.co/es-es/health-safety/quality-health-safety-and-environment/environment/environmental-assessment-and-management/iso-14001-2015-environmental-management-systems>