

**MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
EN SERVICIOS AMBIENTALES Y GEOGRÁFICOS S.A. – SAG**

SANDRA MARLENY MONTOYA ARBOLEDA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
ESCUELA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL
MEDELLÍN
2015

**MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
EN SERVICIOS AMBIENTALES Y GEOGRÁFICOS S.A. – SAG**

SANDRA MARLENY MONTOYA ARBOLEDA

Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial

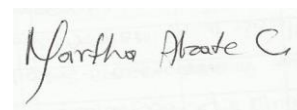
Asesora

MARTHA DEL SOCORRO ALZATE CARDENAS
Magíster en Educación

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
ESCUELA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL
MEDELLÍN
2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

El Trabajo de grado contiene una propuesta acorde con el perfil de la Especialización en Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial con un apoyo teórico adecuada y suficiente, análisis a profundidad teniendo en cuenta un diagnóstico con metodologías convenientes, un plan estratégico o táctico y claridad escritural que puede mirarse desde la coherencia, redacción y construcción de ideas.



Martha Alzate Cárdenas

Docente asesora

Medellín, marzo de 2015

AGRADECIMIENTOS

Muchas Gracias a:

Alejandro Aguilar, gerente de Servicios Ambientales y Geográficos, que siempre ha influido y aportado a mi vida profesional y especialmente en lo personal y que apoyó desde el primer momento, esta iniciativa de ser Especialista en Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.

A mi esposo Juan Gonzalo y mis dos hijas, María Adelaida y Luisa Fernanda, quienes me han acompañado y han aprendido de este proceso de conocimiento.

A Jonathan Daniel, un joven amigo, consejero y profesional idóneo del cual he recibido sus sugerencias y enseñanzas.

A los profesores y asesora de trabajo de grado, de la especialización en Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial de la Fundación Universitaria Luis Amigó, por impartir sus conocimientos y orientarme para la elaboración de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción-----	11
Glosario-----	15
Resumen-----	19
Abstract-----	20
1 IDEA DE INTERVENCIÓN-----	21
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA-----	21
1.2 ANTECEDENTES DE LA IDEA-----	22
2 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL-----	26
2.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL-----	26
2.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL-----	27
3 PROBLEMA DE INTERVENCIÓN-----	28
3.1 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA DE INTERVENCIÓN-----	28
3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INTERVENCIÓN-----	29
4 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO-----	30
4.1 OBJETIVO GENERAL-----	30
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS-----	30
5 JUSTIFICACIÓN-----	31
6 MARCO REFERENCIAL-----	32
6.1 MARCO TEÓRICO-----	32
6.1.1 Contexto histórico de la RSE-----	32
6.1.2 RSE en Colombia-----	36
6.1.3 Implementación de un modelo de RSE-----	38
6.2 MARCO LEGAL-----	40

7	APLICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO-----	43
7.1	APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS -----	44
7.1.1	Autoevaluación -----	44
7.1.2	Encuestas de percepción a los empleados -----	50
7.1.3	Entrevistas a los accionistas -----	64
7.2	MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA) -----	68
8	MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA DE CONSULTORÍA AMBIENTAL SERVICIOS AMBIENTALES Y GEOGRÁFICOS S.A (PROPUESTA) -----	70
8.1	OBJETIVOS -----	70
8.2	JUSTIFICACIÓN -----	71
8.3	PLAN DE ACCIÓN -----	72
9	CONCLUSIONES DEL PROCESO DE TRABAJO DE GRADO -----	91
10	RECOMENDACIONES -----	94
10.1	PARA LA EMPRESA -----	94
10.2	PARA LA UNIVERSIDAD -----	95
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	96
	ANEXOS -----	100

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Diagnóstico del problema-----	28
Tabla 2	Normatividad y reglamentación sobre RSE-----	40
Tabla 3	Evaluación de los indicadores de RSE para SAG S.A.-----	45
Tabla 4	Calificación de los criterios sobre RSE-----	64
Tabla 5	Calificación de los criterios sobre RSE-----	65
Tabla 6	Calificación de los indicadores para la evaluación periódica de la RSE -	66
Tabla 7	Priorización de los grupos de interés-----	67
Tabla 8	Matriz DOFA para diagnóstico RSE en SAG S.A. -----	69
Tabla 9	Actividades, recursos y metas para la estrategia de Desarrollo Integral del Público Interno-----	74
Tabla 10	Presupuesto para el programa de combate del stress -----	75
Tabla 11	Presupuesto para documentar la política sobre beneficios en los casos de embarazo -----	75
Tabla 12	Presupuesto para actualizar el manual de perfiles ocupacionales -----	75
Tabla 13	Presupuesto para elaborar un plan de acción de clima laboral -----	76
Tabla 14	Presupuesto para la elaboración de proyectos para el desarrollo de los hijos de los empleados -----	76
Tabla 15	Presupuesto para la elaboración de una política por la rotación de los empleados -----	76
Tabla 16	Presupuesto para establecer una política de integración de los trabajadores tercerizados-----	76
Tabla 17	Presupuesto para establecer una política de integración de los trabajadores tercerizados-----	77
Tabla 18	Actividades, recursos y metas de la estrategia de Mejoramiento del Medio Ambiente -----	78
Tabla 19	Presupuesto para documentar y socializar la política de aspectos ambientales para seleccionar proveedores-----	79
Tabla 20	Presupuesto para la participación en alianzas con otras organizaciones -----	79

Tabla 21	Presupuesto para realizar acciones de control de la polución causada por vehículos -----	79
Tabla 22	Actividades, recursos y metas para la estrategia “Optimizar las relaciones con el cliente en términos de sostenibilidad”-----	80
Tabla 23	Presupuesto para implementar un sistema de información para compartir con los trabajadores de la empresa la opinión de los clientes -----	81
Tabla 24	Presupuesto para documentar y socializar una política de protección a la privacidad -----	81
Tabla 25	Presupuesto para establecer políticas de comunicación externa alineada a valores y principios éticos de la empresa-----	81
Tabla 26	Actividades, recursos y metas para la estrategia “Incorporación de los valores de la empresa a los procesos de trabajo” -----	82
Tabla 27	Presupuesto para revisar y cualificar el código de conducta y que sea refrendado por los empleados-----	83
Tabla 28	Presupuesto para realizar jornadas de estímulo a la coherencia entre los valores de la organización y la actitud individual -----	83
Tabla 29	Presupuesto para realizar procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas -----	83
Tabla 30	Actividades, recursos y metas para la estrategia “Aporte a la sostenibilidad y a los estándares globales de RSE”-----	84
Tabla 31	Actividades, recursos y metas para la estrategia “Relacionamiento con los proveedores” -----	84
Tabla 32	Presupuesto para elaborar memorias o reportes de sostenibilidad ----	85
Tabla 33	Presupuesto para actualización en relacionamiento -----	85
Tabla 34	Presupuesto para elaborar un balance social-----	85
Tabla 35	Presupuesto para elaborar un balance social-----	86
Tabla 36	Actividades, recursos y metas para la estrategia “Creación de valor económico y social para las comunidades”-----	87
Tabla 37	Presupuesto para alianzas con el cliente -----	88
Tabla 38	Presupuesto para transmisión del conocimiento a la comunidad en general y consolidación de redes académicas e investigativas -----	88

Tabla 39	Presupuesto para documentar la política sobre la habilitación de espacios para pasantías -----	89
Tabla 40	Presupuesto para generar oportunidades para que los trabajadores desarrollen actividades de apoyo comunitario -----	89
Tabla 41	Presupuesto anual para un fondo de apoyo a programas comunitarios - -----	89
Tabla 42	Actividades, recursos y metas para la estrategia “Compromiso de los accionistas” -----	90
Tabla 43	Presupuesto para la revisión y aprobación del presupuesto de RSE--	91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Modelo teórico de RSE basado en los stakeholders -----	39
Gráfico 2	Estructura de estudio y concepción del modelo de RSE -----	43
Gráfico 3	Calificación de los Ejes para la gestión en RSE -----	49
Gráfico 4	Conocimiento de deducciones aplicadas al salario por Ley -----	52
Gráfico 5	Conocimiento de aportes legales por parte de SAG S.A. -----	54
Gráfico 6	Conocimiento y utilización de los aportes extralegales por parte de SAG S.A. -----	55
Gráfico 7	Suficiencia de capacitaciones en salud ocupacional -----	56
Gráfico 8	Conocimiento del manual de perfiles ocupacionales -----	57
Gráfico 9	Satisfacción con la remuneración salarial -----	58
Gráfico 10	La organización tiene en cuenta las solicitudes de los empleados -----	59
Gráfico 11	Calificación del clima laboral de la Empresa -----	60
Gráfico 12	Priorización de los grupos de interés (stakeholders) -----	61
Gráfico 13	Priorización para el grupo de empleados y trabajadores -----	63
Gráfico 14	Modelo de responsabilidad social de SAG S.A. -----	70

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, en constante cambio y cuyas relaciones con el entorno son cada vez más complejas, uno de los interrogantes más constantes es saber cuál es el papel que las empresas y organizaciones deben asumir para contribuir al desarrollo, crecimiento y transformación de la sociedad, desde el punto de vista de la sostenibilidad. En este marco aparece la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una alternativa para que las empresas no solo busquen su crecimiento financiero sino que generen impactos positivos a su entorno que contribuyen a mejorar el bienestar social y, al crecimiento económico.

La existencia de lineamientos de carácter mundial como el Pacto Global (PG), los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), estándares para procesos, entre otros, resalta la importancia y generan la necesidad de implementar un modelo de RSE en la empresa. Es por esto, que la RSE involucra a todos los actores de interés relacionados con la organización, por tanto, los beneficios se extrapolan a cada uno de ellos; además, la RSE es asumida por las empresas de forma voluntaria, lo que quiere decir que implementan esta línea de acción con convicción, compromiso y consistencia.

En este trabajo se presenta una Idea de Intervención para la empresa de consultoría ambiental, Servicios Ambientales y Geográficos S.A. (SAG S.A.), con el fin de formular su modelo de RSE. De esta forma, SAG S.A. cumplirá más acertadamente con su misión y visión empresarial mejorando sus procesos y llevando a cabo acciones de mayor impacto ambiental, social, cultural, político y económico.

Además de las razones ya expuestas, existen otras motivaciones, esta vez de carácter personal, que incentivan a la realización de este trabajo. El hacer parte del personal de SAG S.A. durante 15 años de los 17 que la empresa lleva en el mercado, ha permitido ver y aprender de su crecimiento, de sus aciertos y

desaciertos; así como asumir la puesta en marcha de diferentes procesos para mejorar la operación de la organización. Por ejemplo, en el 2006 se documentó e implementó el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con la ISO 9001 versión 2000. A partir de este momento, se visualizaron algunos aspectos materiales y de importancia para el relacionamiento con los grupos de interés.

Posteriormente, vino la recertificación en la ISO 9001:2008 a finales del año 2009 y en 2013 y la implementación de otros instrumentos importantes de gestión operacional, como el Registro Único de Contratista (RUC), que considera aspectos de salud ocupacional, laborales y también de política corporativa y transparencia; aspectos que son claves para la gestión de un modelo de RSE, aún no desarrollado en SAG S.A.

Durante estos años en SAG S.A me he desempeñado como coordinadora del área social de los proyectos y como representante de la dirección en el SGC. Ambas labores me han motivado a demostrar y presentar propuestas para que la empresa divulgue y perfeccione lo que cotidianamente realiza, especialmente en la forma como atiende y se relaciona con cada uno de sus grupos de interés; esto no es más que protocolizar e implementar el modelo de RSE.

Por último, mi formación como economista, la experiencia académica y profesional adquirida en los últimos 15 años y mi actual formación como especialista en gestión de la responsabilidad social empresarial en la Fundación Universitaria Luis Amigó, me dan las herramientas para formular, implementar, medir y monitorear un modelo de RSE para SAG S.A. que posicione a la empresa como líder en el sector y que contribuya a un mejor desarrollo ambiental, económico y social; es decir, iniciar estrategias con los directivos, empleados, proveedores, clientes, comunidad, Autoridades Ambientales y Estado; de forma sostenible y socialmente responsables.

Con el fin de definir el modelo de RSE para SAG S.A., se han seguido los parámetros propuestos en el curso de Seminario de Trabajo de Grado y todos los conocimientos y competencias adquiridos para optar por el título de Especialista en Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial de la Fundación Universitaria Luis Amigó.

Durante el desarrollo del trabajo, se emplearon fuentes primarias (autoevaluación, entrevistas, encuestas) como experiencias y textos de información secundaria para documentar el modelo. Asimismo, se rescatan algunas experiencias de la empresa, que se enmarcan dentro de los temas de responsabilidad social, algunos transversales y otros de niveles terciarios, que son relevantes para una empresa de consultoría como SAG S.A.

Finalmente se obtuvo un diagnóstico del desempeño actual de la empresa, el cual soporta y justifica las ocho estrategias propuestas para la consolidación de su modelo de RSE; como son: desarrollo integral del público interno en armonía con el crecimiento de la empresa; mejoramiento Medio Ambiente; creación de valor económico y social para las comunidades, entre otras. Cada una de estas estrategias atiende una necesidad clave para el mejoramiento de la operación de la empresa y de las relaciones con sus grupos de interés, teniendo una especial atención en el grupo de empleados y trabajadores. Las actividades que conforman cada estrategia fueron presupuestadas y organizadas con el fin de alcanzar el objetivo de la implementación del modelo de RSE para SAG S.A.

Este trabajo se estructura de la siguiente forma:

En el capítulo 1 se presenta la idea de intervención que es la formulación de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial para SAG S.A., la descripción de la idea y los antecedentes. El capítulo 2 expone la delimitación espacial y temporal del trabajo, la cual se estableció entre abril de 2014 a junio de 2015 para la empresa SAG S.A. El diagnóstico del problema de intervención se encuentra en el capítulo 3, donde se establece por qué es necesario un modelo de RSE para SAG

S.A. En los capítulos 4, 5 y 6 se desarrollan los objetivos, la justificación y los marcos referencial y conceptual del trabajo, respectivamente.

En el capítulo 7 se presenta la aplicación del diagnóstico para la idea de intervención, donde se desarrolla la autoevaluación, las encuestas al grupo de empleados y las entrevistas a los accionistas, lo que permite diseñar el modelo de RSE para la empresa SAG S.A. que se expone con detalle a través de las estrategias y sus respectivas actividades en el capítulo 8.

Finalmente, en los capítulos 9 y 10 se presentan las conclusiones al Trabajo de Grado y las recomendaciones a la Universidad y a la Empresa, que resultan después del desarrollo de cada uno de los capítulos descritos y el análisis para la implementación del modelo de RSE. Luego de esto, se encuentran las referencias bibliográficas y los Anexos.

GLOSARIO

AA1000: Es un estándar emitido en noviembre de 1999 por el Institute for Social and Ethical Accountability bajo el nombre de AccountAbility. Este estándar para procesos, que abarca el modo en que se realizan los Reportes sobre la gestión social de una empresa, incluye una serie de principios básicos que apuntan a fomentar un alto nivel de transparencia e imparcialidad y promueven un marco de confianza dentro del cual se podrán tomar los primeros pasos para dialogar con los *stakeholders*.

Índice de Desarrollo Humano: Medida sinóptica del desarrollo humano que mide el progreso medio obtenido por un país en términos de esperanza de vida, educación y nivel de vida digno.

Inversión socialmente responsable: El fenómeno de las inversiones socialmente responsables, tal como se conoce hoy, empezó como respuesta al régimen de “apartheid” existente en Sudáfrica, cuando muchos inversores decidieron que no querían financiar a compañías con negocios en dicho país ya que eso conllevaba a fomentar la política de “apartheid”. Un fondo de inversión socialmente responsable es, un fondo en que a las inversiones, aparte de tratar de ofrecer la máxima rentabilidad y liquidez con el mínimo riesgo, se les exige además que estén de acuerdo con la moral, valores y sistema de creencias de cada uno. La inversión ética es, una filosofía de inversión que mezcla objetivos éticos, medioambientales y sociales con objetivos puramente financieros.

ISO 26000: Es una Norma internacional ISO que ofrece guía en Responsabilidad Social. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más.

ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación como la ISO 9001:2008 y la ISO 14001:2004.

ISO 9001: es una norma internacional que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Materialidad: Tiene que ver con los asuntos del desempeño integral que son de alto interés para la empresa y para sus diversos grupos, incidiendo de manera directa en la generación de valor multidimensional.

Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM): Se trata de una serie de objetivos y metas respectivas medibles y con plazos definidos para combatir la pobreza, el hambre, las enfermedades, el analfabetismo, el daño al medio ambiente y la discriminación en contra de la mujer. Estos objetivos fueron convenidos en la Cumbre del Milenio desarrollada por la ONU en septiembre del año 2000. A continuación se citan estos objetivos que para el año 2015 los 191 estados miembros de las Naciones Unidas se han comprometido a cumplir:

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
2. Lograr la enseñanza primaria universal.
3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
4. Reducir la mortalidad infantil.
5. Mejorar la salud materna.
6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Pacto Global (PG): Iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas lanzada en julio de 2000 mediante la cual se insta a que las empresas se comprometan

con nueve principios de desarrollo sustentable. En junio de 2004, las Naciones Unidas incluyeron un décimo principio que busca la erradicación de la corrupción. A continuación se mencionan los 10 principios del Pacto Mundial:

Derechos Humanos:

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
2. Evitar verse involucrado en abusos de los derechos humanos.

Normas laborales:

3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento del derecho de negociación colectiva.
4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
5. La abolición del trabajo infantil.
6. La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.

Medio Ambiente:

7. Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales.
8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
9. Alentar el desarrollo de la difusión de las tecnologías inocuas para el medio ambiente.

Anti Corrupción:

10. Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo extorsión y soborno.

Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE): es una nueva visión de los negocios que integra armónicamente el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.

Servicios Ambientales y Geográficos S.A. (SAG S.A.): Empresa especializada en la prestación de servicios de asesoría y consultoría ambiental, localizada en la ciudad de Medellín.

Stakeholders: este término engloba a todas aquellas terceras partes, ya sean personas físicas, jurídicas o colectivas que se ven afectados de forma directa o indirecta por las actividades de una empresa, sus productos o servicios (clientes, accionistas, empleados, proveedores, sociedad, entre otros).

RESUMEN

Hoy las organizaciones tienen un papel determinante dentro de los procesos de desarrollo de los territorios en donde se encuentran y sus objetivos están cada vez más centrados en la sostenibilidad y el relacionamiento con los grupos de interés. Este es el sustento de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). El objetivo de este trabajo es presentar un modelo de RSE para la empresa de consultoría Servicios Ambientales y Geográficos S.A. (SAG S.A.). Primero se hizo una revisión de la literatura relacionada con el tema y luego se desarrolló un diagnóstico sobre la situación en la empresa, apoyado en una autoevaluación, encuestas a un grupo de 59 empleados y entrevistas a los accionistas. Los resultados mostraron que existe disposición, claridad y priorización sobre el enfoque que debe tener el modelo de RSE para SAG S.A. Con base a esta información se diseñó un plan de acción con ocho estrategias con las que se espera una mejor operación de la empresa y su efectiva contribución en el desarrollo ambiental, económico y social.

ABSTRACT

Today, corporations play a key role in the development of the territories they are based in and their goals are increasingly focused on sustainability and their relationship with the stakeholders. This is the basis of a Corporate Social Responsibility (CSR) model. The aim of this paper is to present a CSR model for the consulting firm Servicios Ambientales y Geográficos S.A (SAG S.A). First, it was necessary to conduct a literature review and then we developed a diagnosis of the company's current situation, with a self-assessment, surveys to a group of 59 employees and interviews to the shareholders. The results showed that there is willingness, clarity and prioritization on the approach that the CSR model for SAG S.A. should have. Based on this information, a plan with eight strategies was designed, to help improving the operation of the company and its effective contribution in the environmental, economic and social development.

1 IDEA DE INTERVENCIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA

Uno de los principales objetivos de las empresas hoy en día, es poner en marcha un modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que esté acorde con la misión de la organización, con el fin de obtener beneficios que les permita ser sostenibles, crear una imagen corporativa positiva, implementar el bienestar institucional y garantizar su permanencia y consolidación en el ámbito empresarial (Blank, 2002).

En el proceso del trabajo de grado se formuló el modelo de RSE para la empresa consultora Servicios Ambientales y Geográficos S.A. (SAG S.A.). Dicho modelo recoge todas las acciones realizadas, apuntando a un mayor desarrollo económico y social. Contiene de forma general los lineamientos y estándares internacionales, como son: Objetivos del Milenio, Pacto Global, estándares, guías de RSE; y se centra en las necesidades y dinámicas propias del entorno en el que la empresa y sus proyectos se desenvuelven.

Así mismo, se diferencia de algunos programas del Sistema de Gestión de la Calidad y de códigos de conducta y transparencia que actualmente se desarrollan, pero actúan de manera sinérgica y articulada, de esta forma el deseo es que se convierta en una línea de acción constante, comprometida y acorde con los valores sociales y ambientales; contando con la validación de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) de la empresa, lo que facilitará el proceso de implementación del modelo en una etapa posterior a la presentación de este trabajo.

1.2 ANTECEDENTES DE LA IDEA

Desde la constitución de SAG S.A. en el año 1998, se ha buscado involucrar las preocupaciones sociales, laborales y ambientales, para que la prestación de los servicios de consultoría y asesoría sean más acordes a las dinámicas del entorno e impacte positivamente, tanto al interior como al exterior de la empresa.

A partir del año 2000 aparecen en el escenario internacional diferentes iniciativas que comprometen el desempeño de las empresas para un desarrollo sostenible y mayor bienestar de las sociedades. Estas acciones hacen parte de una realidad que no puede ser ignorada por SAG S.A., más considerando su razón social y su convicción de jugar un papel importante entre sus *stakeholders* y la necesidad de definir indicadores de desempeño de RSE. Algunas de las iniciativas planteadas son:

- El Pacto Global (PG): Las empresas se comprometen a alinear sus estrategias con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción (en línea).
- Los objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM): consistentes en establecer objetivos y metas mensurables, con plazos definidos, para combatir la pobreza, el hambre, las enfermedades, el analfabetismo, la degradación del ambiente y la discriminación contra la mujer, condensados en ocho objetivos.
- Promoción por una mayor “AccountAbility” por impactos sociales y ambientales.
- Reportes en el marco del Global Reporting Initiative (GRI).
- Norma ISO 26000 que es coherente con las normas laborales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), además de las convenciones ya mencionadas.

También, es a partir del año 2000 que la empresa SAG S.A. enfrenta un importante cambio en cuanto a la participación de sus accionistas, principalmente por la participación de empresas con muchos años de trayectoria, algunas con un marco de actuación internacional. Lo que implicó la adopción de nuevas directrices de intervención empresarial y social, de forma que la empresa cumpliera adecuadamente con las exigencias de los nuevos inversionistas y del comportamiento del sector a nivel nacional y mundial. Asimismo, a partir del 2008 se inician algunas acciones para la formalización de una política de RSE en SAG S.A.

Acorde con la misión de SAG S.A. (2006): “integrar los aspectos ambientales a los aspectos técnicos y económicos de los proyectos de desarrollo, incorporando eficiente y eficazmente prácticas ambientalmente sostenibles” y a las diferentes presiones y exigencias del entorno; se da inicio en el año 2006 a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y se obtiene la primera certificación en NTC-ISO 9001:2000. Desde entonces, la empresa ha velado por un adecuado funcionamiento que le permita ser más competitiva y cumpliendo con los altos estándares de calidad. Su última recertificación en NTC-ISO 9001:2008 la obtuvo en diciembre de 2013.

La Política de Calidad de SAG S.A. se organiza teniendo en cuenta los siguientes objetivos: proveer servicios con calidad y proporcionar valor agregado a los clientes; agregar valor y rentabilidad a la empresa; proporcionar satisfacción y crecimiento a los empleados; y proporcionar satisfacción y crecimiento a los proveedores de servicios profesionales (SAG, 2006). En función de cumplir con estos objetivos se han desarrollado diferentes actividades como:

- Jornada de trabajo laboral. Actualmente es de 42,5 horas frente a 48 que es la jornada legal establecida.
- Apoyo a los empleados para mejorar sus competencias profesionales, otorgando recursos financieros y concediendo tiempo para la realización de estudios.

- Realización de programas de desarrollo personal para aplicar planes de mejoramiento de forma personalizada para los empleados y directivos.
- Garantizar a los clientes servicios de consultoría ambiental con los más altos estándares de calidad.
- Acompañamiento y apoyo económico a poblaciones vulnerables en zonas de proyectos: programas de emprendimientos; donaciones de muebles y enseres a familias; desarrollo de programas para la protección del medio ambiente; etc.
- Documentación de procesos y acercamiento a los programas anticorrupción y ética empresarial a través de ejercicios y socializaciones con el personal.

Tanto estos objetivos como las actividades descritas, son sustento para las estrategias de RSE, sin embargo, no han trascendido presentándose de manera puntual para reforzar algunos procesos licitatorios. Esto demuestra que SAG S.A. carece de un modelo de RSE sistemático, coherente y simultáneo con los pilares de: el buen gobierno corporativo, la acción social, la inversión socialmente responsable, el respeto al medio ambiente y el modelo de gestión.

También, debe considerarse la presencia de SAG S.A. en diferentes proyectos que involucra comunidades, su relación con socios e inversionistas, la satisfacción y el buen clima laboral para los empleados, el compromiso con el medio ambiente y la búsqueda de un desarrollo económico sostenible tanto en la empresa como en el territorio; son actuales preocupaciones que la empresa desea atender y que anteceden la necesidad y puesta en marcha de su propio modelo de RSE.

Algunas actividades para formalizar las acciones de RSE en SAG S.A. se han llevado a cabo, como fue en el año 2012 con talleres con el personal para analizar su percepción sobre la RSE y sus propuestas para la satisfacción de las necesidades laborales, profesionales y sociales de acuerdo con los principios de la empresa. En este ejercicio se encontró que en general los empleados no conocían el concepto de RSE y en muchos casos fue confundido con el paternalismo o la

realización de actividades dirigidas solo a la comunidad, dejando de lado los temas laborales, de medio ambiente y de comportamiento de la empresa.

Estos resultados fueron los primeros pasos e insumos para el diseño y formulación del plan de acción; pese a esto no se había avanzado a otras etapas que consolidaran la RSE de SAG S.A.

Finalmente, desde la motivación personal pero también con el propósito de que no se alargue más el proceso de consolidación del modelo de RSE en SAG S.A., la empresa dio su respaldo para iniciar en abril de 2014 la formación académica y profesional en Gestión de la Responsabilidad Social, especialización ofrecida en la Fundación Universitaria Luis Amigó.

2 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

2.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

Como se ha mencionado, el trabajo de grado de la especialización en Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, se desarrolla teniendo como contexto la Empresas de consultoría ambiental, Servicios Ambientales y Geográficos S.A. (SAG S.A.), constituida en agosto de 1998 y con domicilio en el municipio de Medellín, barrio El Poblado.

SAG S.A., es una sociedad conformada en sus inicios por la firma consultora: Mejía Villegas S.A., (ahora HVM Ingenieros y un holding de empresas), empresa dedicada a la prestación de servicios en el sector energético y obras civiles de infraestructura física. SAG S.A. es una empresa especializada en consultorías y asesorías ambientales (código CIIU 7110, actividades de consultoría en ingeniería) y en la prestación de sus servicios busca integrar los aspectos técnicos de los proyectos de infraestructura y desarrollo con los aspectos ambientales, mediante la ejecución de servicios de calidad, oportunos y confiables.

En SAG S.A. se tienen competencias, experiencia y capacidad técnica en diferentes áreas del conocimiento, que hacen posible aproximarse a una realidad sistémica. Es consciente de la importancia que tienen los proyectos de desarrollo integralmente concebidos. Por ello, promueven la realización de su trabajo con compromiso para que los productos y soluciones estén acordes con un desarrollo armónico, ordenado y sustentable.

Algunos de los servicios de consultoría y asesoría que se prestan en SAG S.A. son: estudios de impacto ambiental; estudios de caracterización ambiental; valoración económica de impactos ambientales; diagnósticos socioeconómicos, inventarios de flora y fauna; estudios de calidad ambiental de aire, agua y suelo; diagnósticos ambientales de alternativas; estudios de amenazas y riesgos; planes

de atención de emergencias y contingencias; estudios de hidrología, hidráulica y limnología; Planes de manejo ambiental; monitoreos ambientales; interventorías y seguimientos ambientales; gestión ambiental de proyectos; auditorías ambientales; economía y contabilidad ambiental; estudios económicos y sociales; prospección y rescate arqueológico; sistemas de gestión ambiental (ISO 14000); seguridad industrial y salud ocupacional; aplicación de la tecnología SIG (Sistema de Información Geográfica) en estudios ambientales o de ingeniería, entre otros.

SAG S.A. con su servicio especializado, pretende agregar valor a la experiencia y conocimiento de sus clientes, por lo tanto, considera como valores fundamentales: respeto, responsabilidad, calidad, servicio, trabajo en equipo e innovación y creatividad. Su visión es ser una compañía líder en el campo de la consultoría ambiental con proyección nacional e internacional.

2.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

La etapa de diseño y formulación del modelo de RSE para SAG S.A. se desarrolló entre abril de 2014 y marzo de 2015, teniendo como base los conceptos y acompañamiento de los diferentes docentes tutores de la Especialización en Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, y especialmente, del curso de Seminario de Trabajo de Grado. Luego, se realizó la validación del modelo al interior de la empresa, para su posterior implementación, manteniéndose en el tiempo como un proceso transversal de la organización, aplicando el seguimiento y monitoreo a sus acciones con la aplicación de indicadores.

Este trabajo de grado fue recibido a satisfacción por la gerencia de la empresa Servicios Ambientales y Geográficos S.A. (SAG S.A.), como consta en el Anexo 1.

3 PROBLEMA DE INTERVENCIÓN

3.1 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA DE INTERVENCIÓN

En la Tabla 1, se presenta el diagnóstico del problema que incluye la definición del problema, síntomas del problema, causas que dieron origen a estos síntomas, consecuencias y alternativas de solución.

Tabla 1 Diagnóstico del problema

Definición del problema	Síntomas del problema	Causas que dieron origen a estos síntomas	Consecuencias	Soluciones
Ausencia de un modelo de RSE	Se presentan actividades que pueden catalogarse como de RSE, pero son de manera aislada. Las relaciones con sus clientes en algunas ocasiones presionan la creación de un modelo de RSE. Las iniciativas globales que hacen que cada vez más empresas se adhieran y exijan esto mismo dentro de su cadena de valor.	El crecimiento de la empresa y sus nuevos socios que tienen un alcance y dinámica de acción internacional, dentro de la globalización.	En SAG S.A no existe como tal un modelo de RSE. Esto no solo le ha hecho perder visibilidad en el campo empresarial y social, sino que no ha explotado todo el potencial, que desde sus principios, misión y visión que están claramente identificados y aplicados	Crear el modelo de RSE en SAG S.A.

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INTERVENCIÓN

SAG S.A. es una empresa comprometida con el desarrollo de su personal y se interesa por implementar buenas prácticas en la prestación de sus servicios, que contribuyen al desarrollo económico local y a mejorar el bienestar social. Sin embargo, estas actividades no se llevan a cabo de forma sistemática y la presencia de la empresa en sus diferentes entornos de acción, se ve difuminada por los programas que desarrolla a sus clientes o a las empresas socias. En general, las actividades en el campo de la RSE están vinculadas al producto o al servicio que ofrece la empresa, básicamente hacia las comunidades, El Estado y otras organizaciones que intervienen en la cadena de prestación de servicios.

Los aspectos laborales aún actuando de manera adecuada, incluso generando valor económico y social a sus empleados, no han sido visibilizados para integrar a los empleados como un grupo de interés prioritario. Asimismo, los aspectos ambientales contando con un sistema de gestión propio, no han trascendido pensando en la sostenibilidad del negocio y del entorno.

Atendiendo estas nuevas exigencias, uno de los avances en el modelo de RSE para SAG S.A. fue el resultado de los diferentes talleres realizados en el 2012 con el personal de la empresa, donde se encontró que los empleados no conocían el concepto de RSE y en muchos casos lo confundieron con el paternalismo o la realización de actividades dirigidas solo a la comunidad, dejando de lado los temas laborales, de medio ambiente y de comportamiento de la empresa.

Por todo lo anterior, se hizo necesario y prioritario formular e implementar un modelo de RSE para SAG S.A., como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales; a ser un modelo de intervención clave para el desarrollo y generación de mayor bienestar para los grupos de interés de la empresa.

4 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO

4.1 OBJETIVO GENERAL

Formular el modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la empresa de consultoría ambiental Servicios Ambientales y Geográficos S.A. (SAG S.A).

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar la información y los casos empresariales exitosos para la formulación de un modelo de RSE.
- Aplicar diagnóstico administrativo interno y externo sobre RSE en SAG S.A.
- Diseñar un modelo de RSE acorde a los principios y objetivos de SAG S.A.
- Protocolizar dentro de la estructura y los procesos organizacionales la política de RSE de SAG S.A.

5 JUSTIFICACIÓN

SAG S.A. es una empresa especializada en la prestación de servicios de consultoría ambiental. Los servicios prestados por SAG S.A. están orientados hacia la integración de los aspectos técnicos y económicos de los proyectos de desarrollo de cualquier tipo de organización y con los aspectos ambientales que les son inherentes.

Como respuesta a las presiones y desafíos del entorno, se hizo necesario el diseño e implementación de una política de RSE, acorde con los principios y objetivos de la empresa y así tener un mayor impacto dentro de sus grupos de interés, contribuyendo al desarrollo sostenible y al bienestar social.

Esto se enmarca en los lineamientos y estándares propuestos por diferentes instituciones reconocidas a nivel internacional (PG, ODM, entre otros); que buscan mejorar la operación de las empresas a través del impulso organizacional y la generación de efectos positivos en el medio ambiente, la economía y la sociedad.

En este sentido hasta ahora, dentro de la empresa se han desarrollado acciones específicas (pero aisladas) que buscan mejorar el desarrollo y crecimiento de la empresa; sin embargo, estas actividades son confundidas con otros programas en ejecución de las políticas de calidad, anticorrupción y ética empresarial. Esto demuestra que SAG S.A. no posee un modelo de RSE dentro de su modelo de gestión.

Estas razones justificaron la formulación de un modelo de RSE para SAG S.A. Además, para que la empresa tenga sus propias políticas acorde con los lineamientos internacionales y nacionales, ya que esto no solo le permitirá ser más competitiva sino generar un mayor impacto en el desarrollo económico y bienestar social. De esta forma, el diseño e implementación de dicho modelo se dará de forma reflexiva, ética y espontánea.

6 MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO TEÓRICO

6.1.1 Contexto histórico de la RSE

Los primeros avances en la construcción de la idea de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como práctica organizacional se dieron en la segunda década del siglo XX, cuando la problemática social causada por el modelo de libre mercado de la época, como el desequilibrio en la distribución de la riqueza, llevó a que se surgieran las prácticas filantrópicas y voluntariados por parte de un grupo de personas, específicamente del sector comercial, industrial y financiero (Crespo, 2010).

Sería sólo hasta la mitad del siglo XX cuando se introduce en el debate académico y en el contexto empresarial, la discusión sobre las responsabilidades que las organizaciones debían asumir para generar y contribuir al desarrollo sostenible de los territorios en los que se localizan. La comunidad en general comenzó a tomar conciencia acerca de problemáticas sobre la utilización de los recursos naturales, las afectaciones recibidas por las comunidades, el crecimiento financiero a todo costo de las empresas, entre otras situaciones. Estos hechos motivaron los debates y permitieron establecer nuevas directrices, más allá de las obligaciones jurídicas, para comprometer responsable y socialmente a las organizaciones, a través de más inversión en capital humano, el entorno y las relaciones con sus interlocutores (Correa, 2007).

Uno de los primeros autores que profundizó en el concepto de RSE y que marcó el inicio de un período de literatura empresarial fue Bowen en 1953. Según este autor, las empresas son un centro de poder en el cual se toman decisiones que tienen efectos en la vida de los ciudadanos, por tanto, estas empresas tienen responsabilidades sobre la sociedad que pueden y deben asumir. Este concepto

presenta una marcada diferencia con respecto a las ideas de RSE de los años veinte, al considerarse no como una práctica filantrópica sino como una responsabilidad.

Estos avances desde la academia impulsaron a que las actividades de las empresas, el Estado y la sociedad estuviesen más interrelacionadas; las decisiones de los distintos participantes no son independientes sino que pueden estar influenciadas o incluso impuestas por otros grupos sociales. Se generó una presión para que el Estado interviniese imponiendo reglamentaciones con el objetivo de proteger los intereses públicos y los recursos naturales; a partir de estas ideas surgieron mecanismos tributarios en Estados Unidos, para incentivar las contribuciones caritativas, lo cual representaba menores impuestos para las empresas (Correa, 2007).

En la década de los setenta el concepto de RSE tuvo un giro explicado por el resurgimiento del liberalismo económico. Según Friedman (1970) la responsabilidad social consiste en “conducir los negocios de acuerdo con los deseos de ellos, que generalmente serán deseos de hacer tanto dinero como sea posible ateniéndose a las reglas básicas de la sociedad, tanto las incorporadas en la ley como las incorporadas en las costumbres éticas” (p. 2). De esta forma, la promoción de fines sociales deseables no es coherente con el sistema de libre empresa y pone en peligro los fundamentos de la sociedad liberal (Crespo, 2010). Una década después, Drucker (1984) plantea que las prácticas de RSE no son un gasto sino una inversión; ya que las empresas pueden convertir un problema social en una oportunidad económica, obteniendo así ganancias, aumentando su capacidad productiva, mejorando las capacidades humanas, entre otros. Por tanto, desarrollar acciones de RSE tiene un impacto muy positivo dentro de la misma empresa.

El concepto de RSE en la década del noventa marca el punto de partida para el desarrollo de nuevos conceptos empresariales, entre los que se destacan la teoría

de la ética de los negocios, de ciudadanía corporativa o de grupos de interés. Edward Freeman (1984) es quien denomina *stakeholders* a los grupos de interés, enfatizando en la necesidad de reconocer cuáles son los grupos con los cuales se es socialmente responsable para orientar adecuadamente las actividades de la empresa.

Cortina (2003) plantea que lo fundamental de la idea de RSE reposa en el principio ético de la modernidad, sin dejar de lado el principio de la libertad. Si el mundo moderno no puede regular la libertad, debe acudir a la responsabilidad como elemento de configuración de la ética, y construir una base de la autonomía personal y libertad responsable.

Es de esta forma que la dinámica del cambio de la RSE se fundamenta en elementos como el cambio social que conlleva a una crítica del orden social existentes y a plantearse nuevas exigencias a las organizaciones, los cambios en la relación organización-sociedad y los cambios internos en la organización:

“Otras influencias que han determinado la RSE son: la globalización, la liberalización del comercio y sus reformas regulatorias, el desarrollo ambiental sostenible, los códigos de buen gobierno, la acelerada degradación de medio ambiente y la exclusión de ciertos sectores de la sociedad como resultado del desarrollo, entre otros” (Correa, 2007, p. 92).

Es bajo ese nuevo contexto expuesto por Correa y entrados ya en el siglo XXI y en un nuevo milenio, que aparecen nuevas conceptualizaciones sobre la RSE como base para el diseño, formulación e implementación de las políticas y los modelos empresariales, que comienzan a ser una exigencia a nivel internacional (como fueron por ejemplo el Pacto Global, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, etc.). Algunas de estas reflexiones están soportadas por los siguientes autores.

Para la Comisión Europea (2001) la RSE “es la integración voluntaria en la estrategia de la empresa de las preocupaciones sociales, laborales y ambientales, de respeto a los derechos humanos y de la calidad que tienen los grupos de interés con lo que se relaciona” (p. 6).

De acuerdo con el Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidad Social (2007), la RSE:

“es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales” (p. 78).

Blank (2002 citado en Aguilera y Puerto, 2012, p. 3) define la RSE como “un objetivo inherente; todas las organizaciones buscan crecer, con el fin de obtener un beneficio que les permita ser sostenibles, crear una imagen corporativa positiva, implementar el bienestar institucional y garantizar su permanencia y consolidación en el ámbito empresarial”.

Por su parte, Martínez (2005) declara la RSE como “el compromiso audible de la empresa con los valores éticos que dan un sentido humano a su empeño por el desarrollo sostenible buscando una estrategia de negocios que integre el crecimiento económico con el bienestar social y la protección ambiental” (p. 3).

Bateman y Snell (2005) clasifican la RSE en cuatro dimensiones: la responsabilidad económica, la responsabilidad legal, la responsabilidad ética y la responsabilidad voluntaria. Esta clasificación está en coherencia con la misión de SAG S.A. permitiendo que la formulación de la RSE sea mucho más acertada y ajustada a los principios de la empresa:

“La responsabilidad económica consiste en producir bienes y servicios que la sociedad desea a un precio que perpetúe los negocios y satisfaga sus obligaciones hacia los inversionistas; ésta es la prioridad de las organizaciones, puesto que va ligada con su subsistencia. La responsabilidad legal implica obedecer las leyes locales, nacionales e internacionales; este aspecto da credibilidad ante los inversionistas, proveedores y clientes, aunque en muchas ocasiones se presenta dualidad en el cumplimiento de las mismas. La responsabilidad ética es el cumplimiento de otras expectativas sociales no consignadas en la ley, relacionadas con lineamientos de conducta definidos, que impiden que los integrantes de la organización tomen decisiones fuera de los marcos establecidos. La responsabilidad voluntaria son comportamientos adicionales y actividades que la sociedad considera deseables y que dictan los valores de las empresas. Aquí lo que se busca es otro tipo de trascendencia, directamente relacionada con valores personales o grupales” (Bateman y Snell, 2005, pp. 150-151; Aguilera y Puerto, 2012, p 32).

Siguiendo con la revisión bibliográfica más reciente se encuentran algunos estudios que demuestran: primero, la importancia de una política de RSE en la que se incluyan las percepciones e intereses de los grupos relacionados – *Stakeholders* – (Peña, 2008; Pazos, 2010; Dopico, Rodríguez y González, 2012); y segundo, la relación positiva que existe entre las estrategias de RSE y el desarrollo sostenible (Heincke, 2005; Giraldo, 2008; Cardebat y Regibeau, 2009; Sparano, 2010), y RSE y medio ambiente (Llena, s.f.; Ramírez y Segura, 2005; Chirinos, Fernández y Sánchez, 2012). De estos estudios se puede decir que convergen en la siguiente afirmación:

“La responsabilidad social empresarial debe ir orientada coherentemente con los principios de la empresa y con el cumplimiento integral de la visión que se ha establecido tanto a nivel interno como a nivel externo; considerando las expectativas de las partes interesadas (*Stakeholders*), demostrando el respeto por los valores éticos, por la gente, por las comunidades, por el medio ambiente, y contribuyendo, de esta manera, con la construcción del bien común” (Aguilera y Puerto, 2012, p. 6).

Es importante analizar cómo se ha dado la implementación de estas corrientes en Colombia y cuáles han sido los impactos para las organizaciones que han desarrollado acertadamente un modelo de RSE.

6.1.2 RSE en Colombia¹

El número de organizaciones que practican RSE conforman un grupo creciente en América Latina y específicamente en Colombia. Las primeras fundaciones del país se crearon en la década del sesenta, entre las que se destacan Codesarrollo en Medellín (1960), Carvajal en Cali (1962), Corona en Medellín (1963) y la Fundación para la Educación y el Desarrollo Social (FES) en Cali (1964). En esta década se da un acercamiento entre las organizaciones y la academia, con lo cual se buscó generar un escenario de debate alrededor del concepto de RSE y la implementación de prácticas y estrategias en busca de un desarrollo sostenible.

¹ El desarrollo de este numeral está basado principalmente en el contexto expuesto en el trabajo de por Correa, 2007, pp. 96–100.

Es por esta razón, que a finales de la década de los setenta, organizaciones antioqueñas como Fabricato y Enka, tomaron la iniciativa de medir su gestión social a través de un primer balance social. La Asociación Nacional de Industriales (ANDI) buscó impulsar la gestión con respecto a la RSE, a través de la elaboración del primer modelo de balance social. El Instituto Colombiano de Administración (INCOLDA), por su parte, dictó seminarios sobre RSE y realizó un estudio sobre la función social del empresario, cuestionándose por qué las organizaciones sólo buscan crecimiento material cuantitativo.

Siguiendo con estas actividades, como lo expone Correa (2007), en la década de los ochenta se llevan a cabo acciones concretas para evaluar el impacto de la RSE en las organizaciones colombianas. En 1981 el Centro Colombiano de Relaciones Públicas (CERCOP) realizó un congreso en Medellín en el cual se llamó la atención de las empresas sobre la incorporación de la RSE en la toma de decisiones, efectuar inversiones sociales, alcanzar objetivos económicos en términos éticos y sociales, entre otros. Así mismo la ANDI en alianza con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) elaboró un manual de balance social para Colombia, en el cual se proponía estimular a grandes compañías a presentar el balance social como una manera de evaluar la inversión social; en 1987 estas mismas organizaciones propusieron un modelo de balance social que se convertiría en un importante instrumento de gestión social de la organización.

En 1991 la Constitución Nacional de Colombia introduce el principio de función social de la propiedad, garantizando a los individuos el derecho a la propiedad privada tratando de que esté al servicio de la sociedad. En 1994 surge el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE) cuyo objetivo es divulgar, promover y asesorar a las empresas en temas relacionados con RSE y ética de las organizaciones. En 1995 se creó la Corporación Compartamos con Colombia, cuyo objetivo era tener impacto en tres frentes estratégicos: apoyo institucional a entidades y proyectos sin ánimo de lucro para aumentar su viabilidad y efectividad; incrementar el flujo de donaciones privadas extranjeras y apoyar su utilización

óptima; y finalmente, servir de ejemplo para que los empresarios jóvenes tuvieran un mayor compromiso social. En el año de 1996 se crea la Fundación Entretodos como una alianza ejecutiva para participar en proyectos de impacto y promover la RSE para lograr una mejor convivencia y desarrollo en Medellín.

En 2003 la Caja de Compensación Familiar de Antioquia (Comfama) en convenio con el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) elaboraron el Estado del Arte de la Responsabilidad Social, documento que permitía el conocimiento detallado de los instrumentos que hasta el momento eran usados para medir y evaluar la RSE. En 2004 se crea el Comité Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial (CCRSE), el cual se convirtió en una herramienta para la gestión empresarial que posibilita la construcción y el fortalecimiento de las acciones de responsabilidad social.

6.1.3 Implementación de un modelo de RSE

Retomando la definición de RSE del Instituto Ethos presentada en el apartado anterior, es posible reconocer que es funcional para adaptar a la dinámica de empresas dedicadas a la consultoría, como es el caso de SAG S.A. Bajo ese enfoque de RSE se presenta en el

Gráfico 1, el mapa conceptual que visibiliza el modelo basado en una perspectiva de los grupos de interés.

La RSE contempla la gestión en dos ámbitos: el interno y el externo. En el interno está la empresa y los aspectos laborales, la formación y el apoyo a la capacitación de los empleados, la gestión de la calidad, la salud ocupacional y el medio ambiente. En el ámbito externo están las relaciones de la empresa con su entorno social y ahí es donde entran a interactuar los proveedores, clientes, accionistas, gremios y organizaciones, autoridades ambientales, el Estado y la comunidad., etc.

Gráfico 1 Modelo teórico de RSE basado en los *stakeholders*



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de *stakeholders*, marzo 7 de 2015.

La implementación de un modelo de RSE a través del enfoque de los grupos de interés o *stakeholders*, exige tener en cuenta las siguientes situaciones y estrategias, con el fin de cumplir los objetivos empresariales y de RSE:

Con el Estado y las Autoridades ambientales, se contribuye a la formulación y aplicación de políticas públicas para el mejor desempeño de los proyectos de infraestructura. Con los accionistas crear valor y relaciones de confianza que aseguren la sostenibilidad.

Las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades donde se ubican proporcionando empleos, prestaciones y servicios, así como beneficios adicionales revertiendo éstos a la sociedad a través de, entre otros, los ingresos fiscales.

Las políticas ambientales de las empresas deben incluir actuaciones que redunden en (Izaite, 2005):

- Reducir el consumo de recursos energéticos y disminuir la emisión de residuos y vertimientos.
- Políticas integrales de producto basadas en el análisis de las repercusiones el producto a lo largo de su ciclo de vida.

6.2 MARCO LEGAL

En la revisión de la normativa, se encontró que en Colombia se han venido dando adelantos en las directrices para la RSE, desarrollado principalmente en los proyectos de Ley 153 de 2006, 031 de 2007, 058 de 2009 y 070 de 2010. En estos proyectos de Ley se define la RSE en Colombia como:

“el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas y que, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico”.

Esta definición y los elementos que propone no se alejan de los estándares internacionales²; de esta forma, en Colombia el marco de referencia normativa en materia de RSE, está soportado en los cuatro elementos que conforman los principios del Pacto Global.

En la Tabla 2 se presenta, además de los lineamientos legales, iniciativas y estándares que deben ser considerados en esta propuesta para el modelo de RSE

Tabla 2 Normatividad y reglamentación sobre RSE

Ley, iniciativa, estándar	Concepto
Proyectos de Ley 153 de 2006, 031 de	La RSE se define como “el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en

² Propuestos por algunas de las agencias de las Naciones Unidas como: Alto Comisionado para los Derechos Humanos, Programa Medioambiental, Programa de Desarrollo, entre otras.

Ley, iniciativa, estándar	Concepto
2007, 058 de 2009 y 070 de 2010	materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas y que, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico”.
Pacto Global	• Derechos Humanos: las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional y deben asegurarse de no ser cómplices en abusos de los mismos. • Normas Laborales: las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; abolir de forma efectiva el trabajo infantil; y eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación. • Medio Ambiente: las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales, deberán adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental y fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente. • Lucha contra la corrupción: las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.
Objetivos de Desarrollo del Milenio ODM	En septiembre del 2000 con ocasión de la Cumbre del Milenio, los 191 Estados Miembros de la ONU convinieron establecer objetivos y metas mensurables, con plazos definidos, para combatir las siguientes situaciones: 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre; 2. Lograr la enseñanza primaria universal; 3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer; 4. Reducir la mortalidad infantil; 5. Mejorar la salud materna; 6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades; 7. Garantizar la sostenibilidad del medioambiente; 8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.
AA1000	Estándar emitido en 1999 por el Institute for Social and Ethical Accountability. Incluye una serie de principios básicos que apuntan a fomentar un alto nivel de transparencia e imparcialidad y promueven un marco de confianza dentro del cual se podrán tomar los primeros pasos para dialogar con los <i>stakeholders</i>. Abarca el modo en que se realizan los Reportes sobre la gestión social de una empresa

Ley, iniciativa, estándar	Concepto
Global Reporting Initiative (GRI)	Es un acuerdo internacional, elaborado con visión de largo plazo en el que han participado múltiples actores mundiales. Su misión es elaborar y difundir la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, aplicable globalmente y de manera voluntaria por organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios.

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

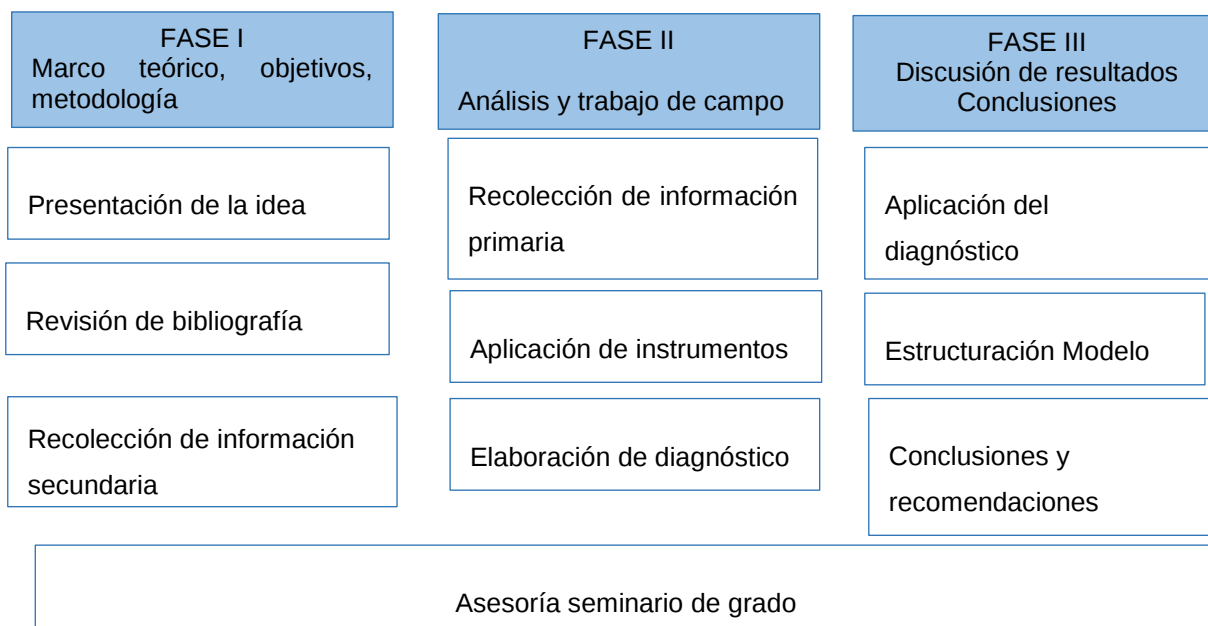
7 APLICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

En el

Gráfico 2, se presenta la estructura de concepción y desarrollo del modelo de RSE para el presente trabajo, el cual incluyó una revisión inicial de bibliografía con respecto a los modelos de RSE, estándares, guías y temas transversales; un trabajo de recolección de información primaria partiendo del diseño y aplicación de instrumentos por grupo de percepción (encuesta) y entrevistas, que fueron aplicadas a dos grupos de interés. Las encuestas fueron realizadas, la primera en el 2012 cuando la empresa aún se consideraba como una Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) y la segunda, en febrero de 2015 cuando ya se encuentra clasificada como Mediana Empresa.

Es importante resaltar que en la Fase 3 se define el modelo de intervención apropiado para la empresa y se esboza su proceso de aplicación. Teniendo en cuenta las características de SAG S.A. se adoptó el concepto de RSE propuesto por el Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidad Social, que se puede ver en el Gráfico 14.

Gráfico 2 Estructura de estudio y concepción del modelo de RSE



Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

7.1 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

7.1.1 Autoevaluación

Existen varias propuestas para examinar la empresa y diagnosticar cómo se encuentra en RSE. En este caso se utilizó el modelo de autoevaluación establecido en la Guía de Implementación de RSE para PYMES (2009) de la Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC). Este instrumento está conformado por los siguientes siete ejes de autoevaluación y a su vez, en cada uno de ellos se presenta una serie de indicadores:

Eje 1. Valores, transparencia y gobierno corporativo.

Eje 2. Proveedores.

Eje 3. Público interno.

Eje 4. Medio Ambiente.

Eje 5. Clientes/consumidores.

Eje 6. Comunidad.

Eje 7. Gobierno y sociedad.

Los indicadores tienen a su vez sub indicadores que se plantean como afirmaciones respecto a las acciones y políticas implementadas por la empresa en materia de RSE. Para cada ítem autoevaluado existen 3 alternativas posibles de respuesta. En el Anexo 2 se presenta la metodología, calificaciones y resultados que propone el cuestionario de autoevaluación.

La calificación de los indicadores contenidos en cada uno de los ejes se presenta en la
Tabla 3.

Tabla 3 Evaluación de los indicadores de RSE para SAG S.A.

EJE	INDICADOR	PUNTAJE DEL INDICADOR	PUNTAJE DEL EJE
VALORES TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO	Compromisos éticos	1,4	0,549
	Cultura organizacional	0,437	
	Gobierno Corporativo	0,5	
	Relación con la competencia	0,25	
	Balance social	0,16	
PROVEEDORES	Criterios de selección y evaluación de proveedores	0	0,333
	Trabajo infantil en la cadena de proveedores	0,5	
	Relaciones en la cadena de proveedores	0,5	
PÚBLICO INTERNO	Salud, seguridad y condiciones laborales	0,857	0,674
	Valoración de la diversidad	0,25	
	Compromiso con el desarrollo profesional	1	

EJE	INDICADOR	PUNTAJE DEL INDICADOR	PUNTAJE DEL EJE
	Gestión participativa	0,625	
	Política de remuneración y beneficios	0,8	
	Compromiso con el desarrollo infantil	0,5	
	Clima laboral	0,875	
	Compromiso con el futuro de los niños	0,5	
	Comportamiento en los despidos	0,3333	
	Relaciones con colaboradores tercerizados	1	
MEDIO AMBIENTE	El medio ambiente como compromiso empresarial	0,75	0,7166
	Prácticas de cuidado del medio ambiente	0,833	
	Impacto medioambiental	0,75	
	Sustentabilidad de la economía forestal	1	
	Minimización de residuos	0,25	
CONSUMIDORES / CLIENTES	Consideración de la opinión del cliente	0,714	0,626
	Proceso de reclamaciones	0,5	
	Marketing y comunicación	0,625	
	Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios	0,666	
COMUNIDAD	Política de apoyo a la comunidad	0,409	0,414
	Voluntariado y participación	0,416	
	Financiamiento de acciones sociales	0,166	
	Relaciones con organizaciones locales	0,666	
GOBIERNO Y SOCIEDAD	Participación política	0,333	0,125

EJE	INDICADOR	PUNTAJE DEL INDICADOR	PUNTAJE DEL EJE
	Prácticas anticorrupción	0	
	Participación en proyectos locales gubernamentales	0	
	Construcción de la ciudadanía	0,166	

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Considerando que 2 es el puntaje máximo, la metodología de ADEC (2009, p.16) establece una escala del 1 al 5 para calificar el estado del desempeño en RSE; por tanto:

0,40 = 1

0,80 = 2

1,20 = 3

1,60 = 4

2,00 = 5

Hasta 0,80

La empresa tiene grandes oportunidades de mejorar, pues aún no posee una gestión orientada a RSE. La herramienta utilizada (en este caso el Cuestionario) va ayudarle a planear una forma más estructurada para aumentar la calidad y la extensión de las acciones dirigidas hacia la RSE.

De 0,81 a 1,19

La empresa ya realiza acciones en el ámbito de la RSE. Realice un análisis más detallado del Cuestionario verificando en qué temas se obtuvo una puntuación más alta y que contribuyó para ese resultado. Busque prácticas positivas de RSE e ideas sobre cómo desarrollar acciones creativas y formas de superar obstáculos.

De 1,20 a 1,69

La empresa ya asimiló los conceptos de RSE y tiene claridad de los compromisos necesarios para una gestión socialmente responsable. Esos compromisos están

generando aspectos positivos en el negocio, por medio de una relación más próxima y productiva con las partes involucradas (gobierno y sociedad, comunidad, público interno, clientes, proveedores). En esta etapa, la empresa posee madurez para profundizar algunos aspectos de esa gestión.

De 1,70 a 2,00

La empresa está bien informada de los temas emergentes de gestión y utiliza la RSE para alcanzar sus objetivos. En esta fase, se torna viable la búsqueda de socios y de alianzas intersectoriales como forma de potenciar el desempeño de la empresa y adquiere importancia la sistematización de conocimientos, como medio para colaborar con otras empresas. Además, se recomienda difundir el caso de las empresas que se encuentran en esta etapa.

- **Análisis de resultados de la autoevaluación aplicada a SAG S.A.**

Como se observa en la

Tabla 3, todos los ejes considerados se encuentran en el segundo estadio de gestión con respecto a la RSE, es decir, que la empresa tiene todas las oportunidades de mejorar y de establecer un modelo de RSE para implementar sus prácticas.

Sin embargo, revisando los puntajes más altos, se encuentra el eje de medio ambiente (con una calificación de 0,71) en el cual se observa que la empresa ha avanzado en algunos aspectos del sistema de gestión ambiental. Así mismo el resultado de público interno (0,67), donde subindicadores como la salud y condiciones laborales, el compromiso con el desarrollo profesional y las relaciones con los colaboradores tercerizados, son los que más se ha trabajado, pero en los que menos documentación y divulgación de esta política se ha realizado.

Otro de los ejes que aporta a la autoevaluación general, es el de Consumidores/clientes, donde en el caso de SAG S.A., los consumidores son los

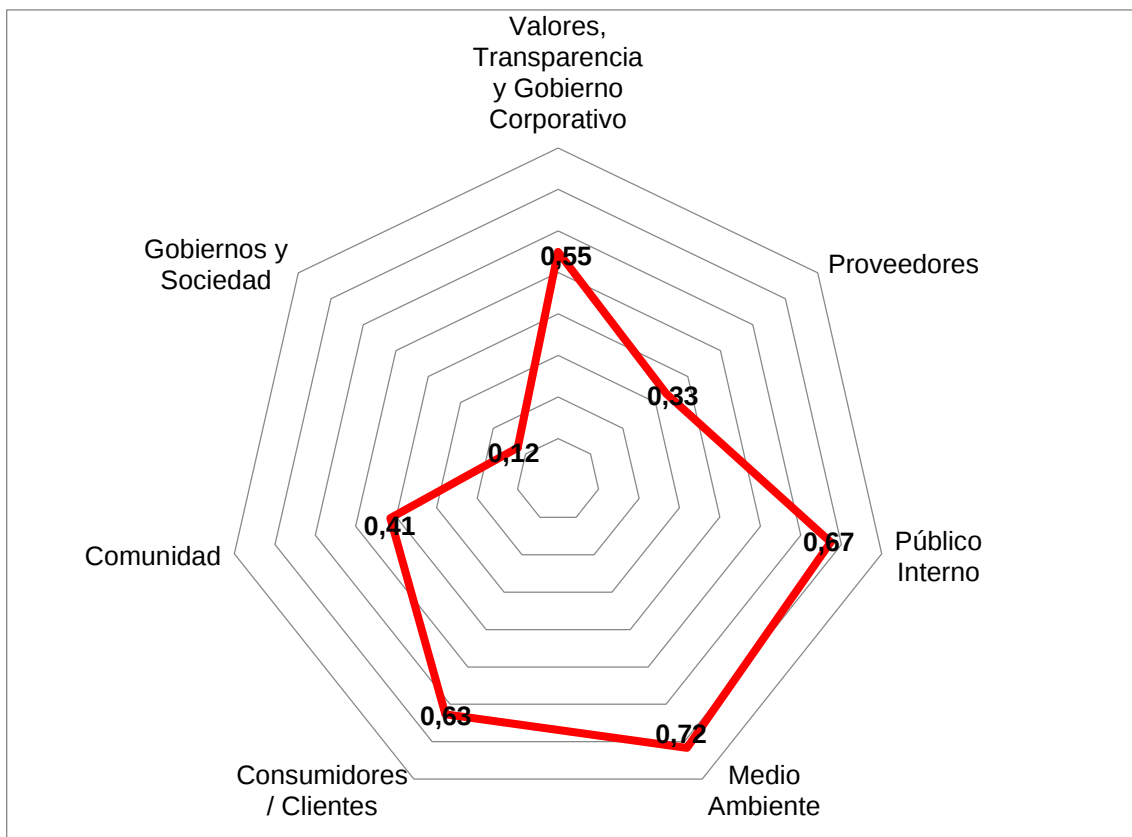
clientes y su opinión es muy importante para el óptimo desarrollo de su razón social y fortalecer relaciones de confianza. Igualmente el conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los servicios, el marketing y la comunicación.

El Eje de Gobierno y Sociedad es el que presenta una calificación más baja, pero en lo que concierne directamente a la razón social de la empresa y su misión, aunque no existan políticas que sancionan a los colaboradores por estar involucrados en sobornos a funcionarios públicos o por no tener una política explícita de no participar en procesos de licitación en los que se compruebe que existe manipulación de las ofertas, no significa que no se haga, más bien muestra la falta de documentación. Lo mismo ocurre con el eje de proveedores, donde no se realiza un plan anual de consulta de satisfacción ni tampoco la verificación constante de las condiciones laborales que los proveedores proporcionan a los empleados en cuanto a cantidad de horas trabajadas/pagadas, condiciones de higiene, salarios, descansos, entre otros.

En el

Gráfico 3 se muestran las calificaciones obtenidas en la autoevaluación que revelan las fortalezas y aspectos a mejorar para la consolidación del modelo de RSE para la empresa SAG S.A.

Gráfico 3 Calificación de los Ejes para la gestión en RSE



Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

7.1.2 Encuestas de percepción a los empleados

Teniendo en cuenta lo expuesto en el desarrollo conceptual presentado en el marco teórico, en un apartado anterior de este trabajo; para la construcción de un modelo de RSE es necesario realizar diagnósticos que incluya la percepción de los grupos de interés, lo cual permiten identificar aspectos a los que la organización les debe prestar mayor atención, y desarrollar un plan de acción dentro de la política de responsabilidad social, que mejore las condiciones identificadas.

Para este trabajo se desarrolló el diagnóstico teniendo en cuenta las percepciones de los empleados de la empresa SAG S.A., ya que se consideró como un grupo indispensable en el desarrollo de la razón social de la empresa y por tanto, a quienes se les debe priorizar las acciones de responsabilidad social. Se buscó

aplicar una encuesta basada en el nivel de conocimiento de lo que realiza la empresa legal y extralegalmente y cómo lo asociaban los empleados con las prácticas de RSE.

Inicialmente se diseñó un instrumento de recolección de información con el fin de recoger las percepciones de los empleados de SAG S.A. sobre algunas de las acciones implementadas en la empresa y que pueden consolidarse dentro del modelo de RSE. También en la encuesta se buscó medir la satisfacción en el relacionamiento entre la empresa y sus empleados, para evaluar e implementar nuevas estrategias dentro del modelo de RSE.

La encuesta estuvo conformada por ocho preguntas como se muestra en el Anexo 3. Las respuestas a cada una de las preguntas fueron cerradas y en algunos casos se solicitó al empleado justificar el porqué de su respuesta, esto con el fin de verificar y encontrar posibles tendencias en la percepción del agregado de encuestados.

Con el fin de tener una presentación más amigable de la encuesta y evitar sesgos en la respuesta de los encuestados y/o estratégicos en su aplicación, se diseñó una interfaz en el programa Access (ver Anexo 4) con cada una de las preguntas. Además, se programó la encuesta con la opción de validación interna que consiste en no permitir avanzar al encuestado a otras preguntas si no respondió todas las opciones o contestó de forma errónea. Se instaló en el escritorio de los computadores de oficina de cada uno de los empleados de SAG S.A., un acceso directo a la encuesta para que desde allí ingresaran a diligenciar (ver Anexo 5). Las respuestas fueron guardadas en una base de datos de Access respaldada en el servidor de la empresa.

Dado que la totalidad del personal de SAG S.A. no realiza sus labores en la oficina principal en la ciudad de Medellín, sino que algunas profesionales se encuentran actividades de salida de campo y/o en las sedes de gestión de los proyectos, se

envió a este personal el cuestionario a través del correo electrónico y de igual forma se les solicitó que lo devolvieran diligenciado.

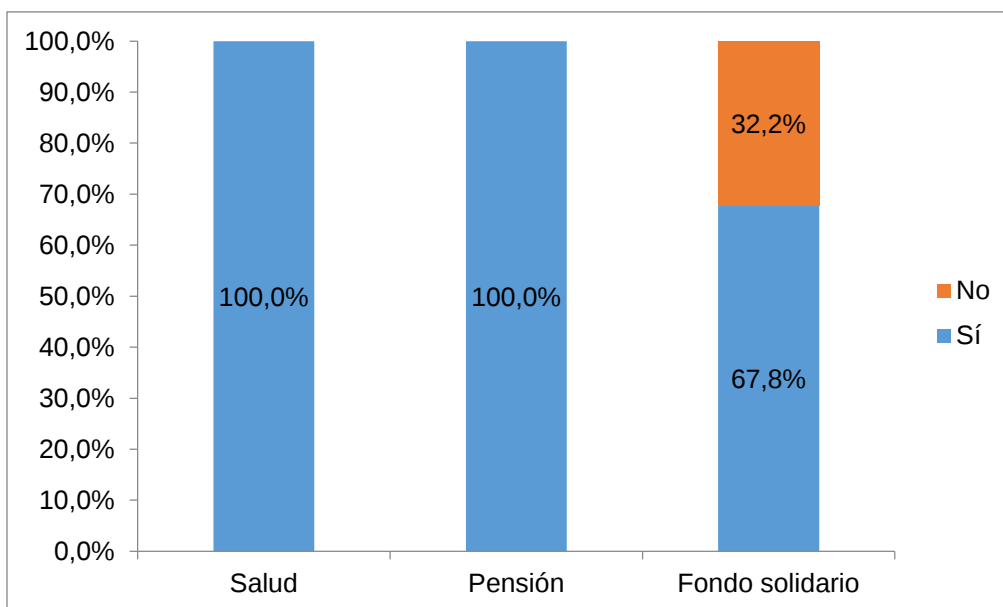
La encuesta se dejó durante una semana, entre el 20 y 27 de febrero de 2015. Se recogieron un total de 59 encuestas, de las cuales 74,58% (44 encuestas) fueron diligenciadas a través de la interfaz de Access y 25,42% (15 encuestas) se recibieron diligenciadas a través del correo electrónico. Todas las encuestas fueron sistematizadas en la base de datos de Access y además, en una hoja de cálculo de Excel, para facilitar los gráficos y análisis de estadística descriptiva. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las respuestas de cada una de las preguntas:

- **Conocimiento de las deducciones que por Ley se aplican al salario**

Se encontró que la totalidad de los encuestados conocían las deducciones que por Ley se aplican a sus salarios mensuales por los conceptos de salud y pensión; sin embargo, el 32,2% de los encuestados afirmó no tener conocimiento sobre la deducción del 1% a su salario para el fondo de solidaridad (ver **¡Error! La autoreferencia al marcador no es válida.**).

Esto se puede explicar debido a que este descuento se realiza a los empleados con salarios iguales o superiores a cuatro salarios mínimos mensuales legal vigente y por tanto, no ven reflejada esta deducción en su colilla de pago. Otra respuesta que indican los encuestados, es que la empresa no ha difundido este descuento.

Gráfico 4 Conocimiento de deducciones aplicadas al salario por Ley



Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

- **Conocimiento de los aportes legales y extralegales por parte de SAG S.A.**

Con respecto a los aportes legales, se muestra en el

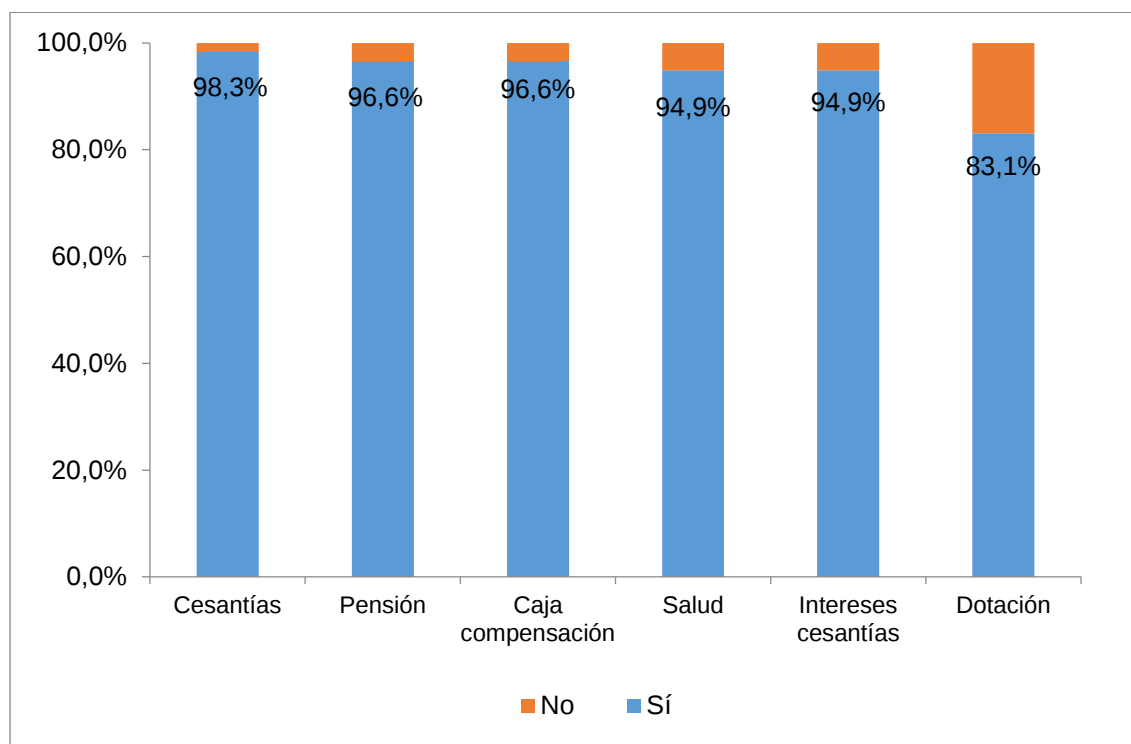
Gráfico 5 que entre el 94,9% y 98,3% de total de encuestados tienen conocimiento sobre el aporte que realiza SAG S.A. a las diferentes administradoras por concepto de salud, pensión, caja de compensación, cesantías e intereses de cesantías.

El aporte legal que presentó menor conocimiento (83,1%) por parte de los encuestados es el relacionado con la dotación. Una explicación a esto, es que la dotación cada cuatrimestres aplica para empleados con salarios inferiores o iguales a dos salarios mínimos mensuales legal vigente y por tanto, no han recibido este beneficio.

En general, las razones declaradas por los encuestados acerca del desconocimiento a los aportes legales realizados por la empresa, es que no se les dado información al respecto.

Sobre los aportes extralegales como puede verse en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se tiene que más del 70% de los encuestados tiene conocimiento sobre los aportes que se preguntó en la encuesta; sin embargo, el porcentaje de utilización de los mismos está siempre por debajo al porcentaje de conocimiento.

Gráfico 5 Conocimiento de aportes legales por parte de SAG S.A.



Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

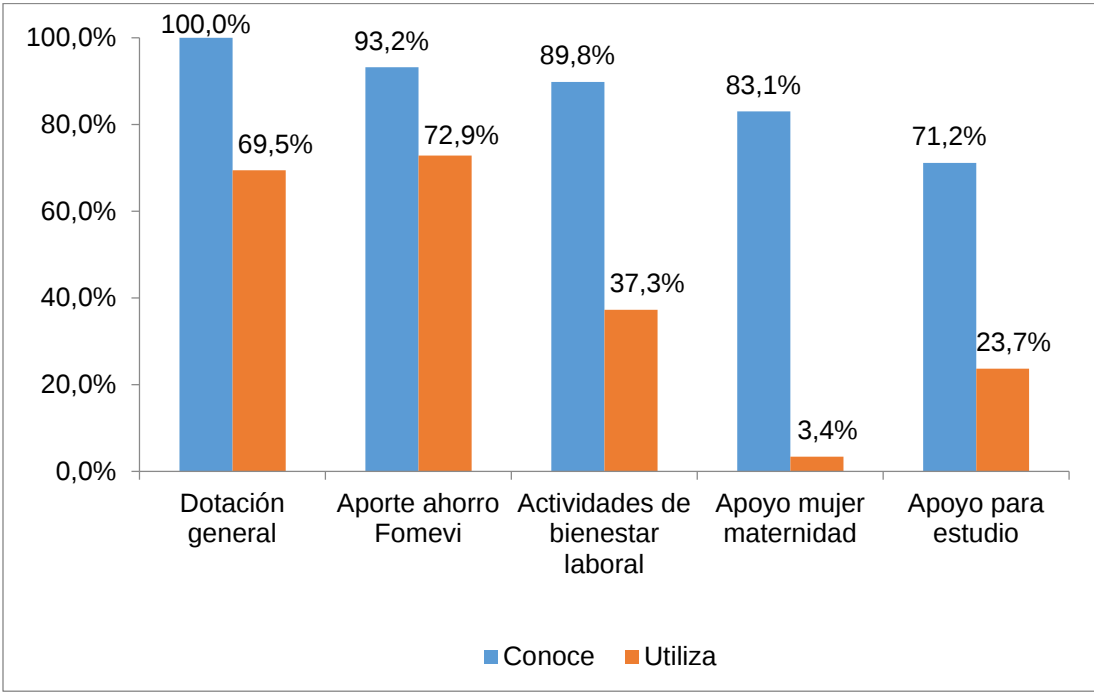
Se encontró que el 100% conoce el aporte de dotación general, como son botas, camisetas, busos, chalecos, entre otros, especialmente para las actividades de campo; pero solo ha sido utilizado por el 69,5%; se puede suponer que el 30,5% es personal que ha ingresado recientemente a la empresa y no ha realizado aún una salida de campo y/o que corresponde al personal administrativo que no tiene estas funciones.

El 93,2% declaró conocer el aporte que realiza SAG S.A. del 50% al ahorro obligatorio en el fondo de empleados. Quien no lo conoce afirmó que es por falta

de difusión en la empresa. Este aporte es utilizado por el 72,9% del total de empleados que respondió la encuesta.

El 89,8% del total de encuestados afirmó que conocía el aporte extralegal de actividades de bienestar laboral, como son: yoga, taichí, celebración de cumpleaños, reconocimiento de grados por educación formal, entre otros. Estas actividades son utilizadas solo por el 37,3% de los empleados encuestados; el porcentaje restante declaró que mientras se encuentran en campo o fuera de la oficina principal en Medellín, no se realizan estas actividades, por tanto, no cuentan con la oportunidad de participar.

Gráfico 6 Conocimiento y utilización de los aportes extralegales por parte de SAG S.A.



Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Con respecto al apoyo extralegal concedido a las mujeres para realizar el trabajo desde la casa después del cumplir la licencia de maternidad, es conocido por el 83,1% de los encuestados; hasta ahora se tiene un porcentaje del 3,4% de mujeres que respondieron la encuesta y que han utilizado este beneficio.

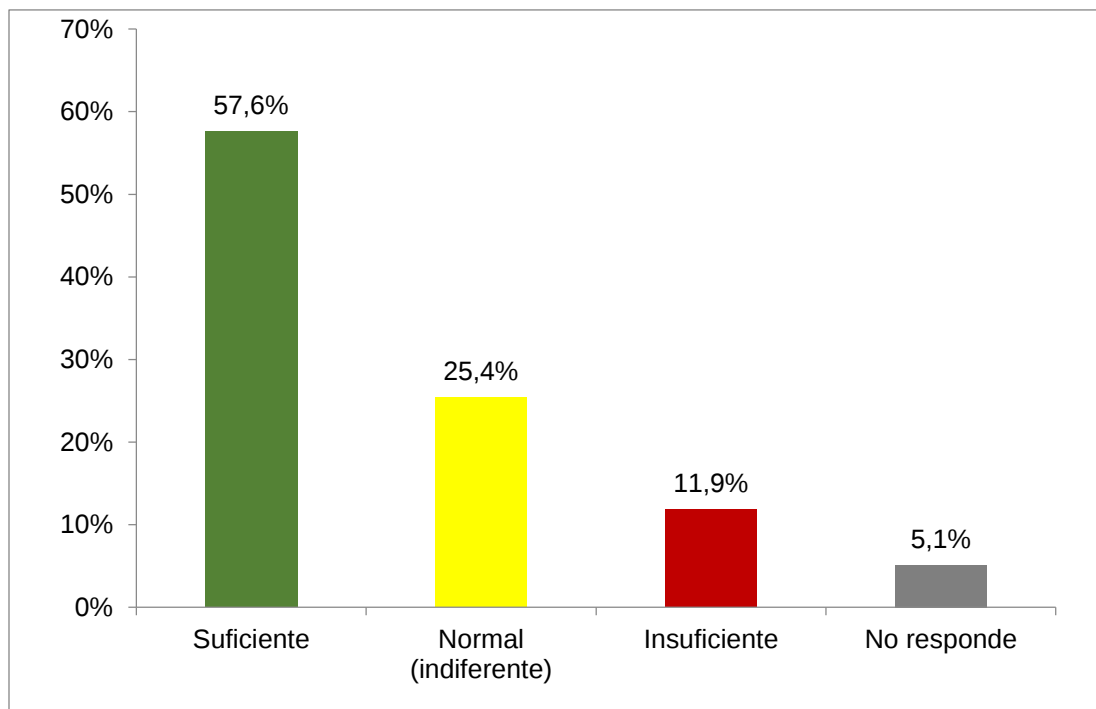
Por último, se tiene que el 71,2% del total de encuestados conoce el apoyo en tiempo y/o dinero que otorga SAG S.A. para estudio; este es el porcentaje más bajo de conocimiento de los aportes extralegales y la justificación que otorgaron los encuestados es que no se ha realizado la difusión e información con la reglamentación para acceder a este beneficio, el cual ha sido o es utilizado por el 23,7% de los encuestados.

- **Suficiencia de las capacitaciones en salud ocupacional recibidas en la Empresa**

Como se muestra en el

Gráfico 7 cerca del 60% de los encuestados consideraron suficiente las capacitaciones recibidas en la Empresa sobre salud ocupacional, seguidos del 25,4% que consideran normal y para el 11,9% estas capacitaciones resultan insuficientes. Por último, un pequeño porcentaje del 5,1% no ofreció respuesta a esta pregunta.

Gráfico 7 Suficiencia de capacitaciones en salud ocupacional

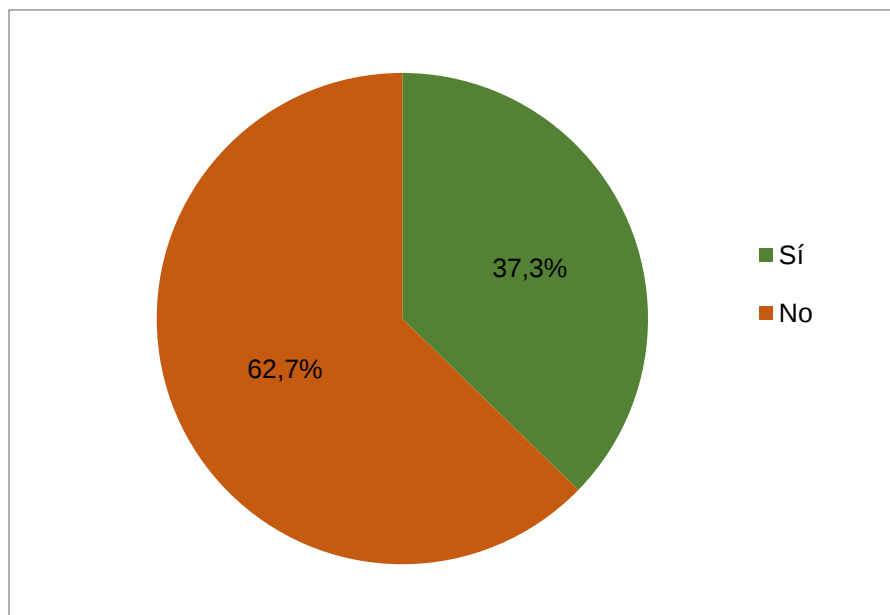


Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

- **Conocimiento del manual de perfiles ocupacionales de la Empresa**

De acuerdo con las respuestas de los empleados que diligenciaron la encuesta, se encontró que el 62,7% no conoce el Manual de perfiles ocupacionales de la empresa (ver Gráfico 8). Esto sugiere una revisión para la divulgación y que cada empleado tenga conocimiento de este documento tan importante para la realización de sus tareas y el cumplimiento misional de la empresa.

Gráfico 8 Conocimiento del manual de perfiles ocupacionales

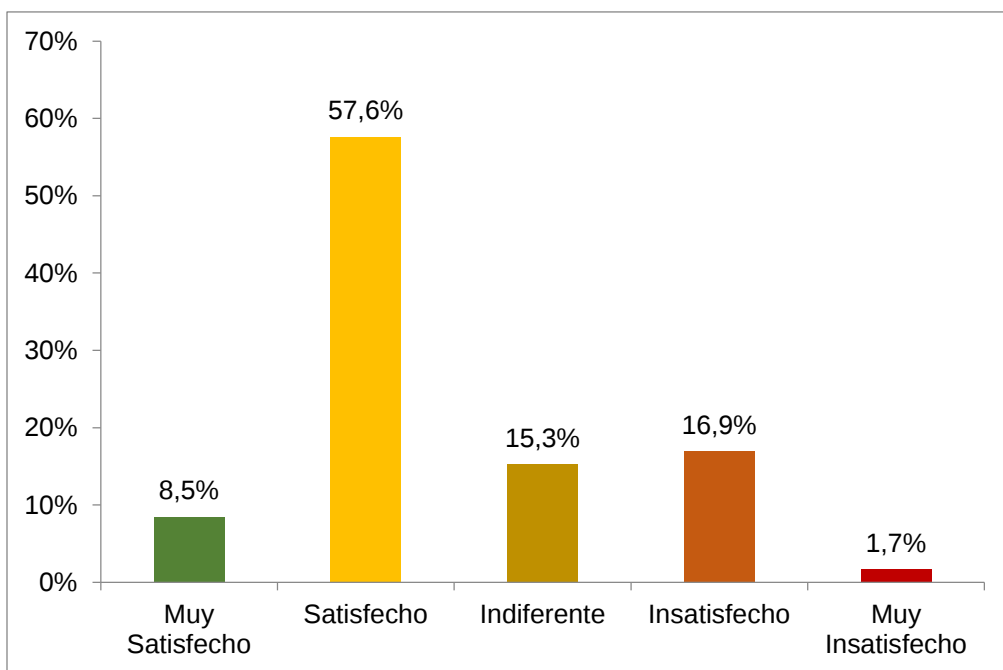


Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

- **Satisfacción con la remuneración salarial**

De acuerdo al Gráfico 9, el 57,6% de los encuestados manifestaron estar satisfechos con su remuneración salarial, mientras que el 16,9% señalaron estar insatisfechos. Los niveles extremos, es decir, muy satisfecho y muy insatisfecho fueron los de menor porcentaje entre los encuestados con un 8,5% y 1,7% respectivamente. Finalmente, el 15,3% de los encuestados declaró sentirse indiferente (ni satisfecho ni insatisfecho) con su remuneración salarial.

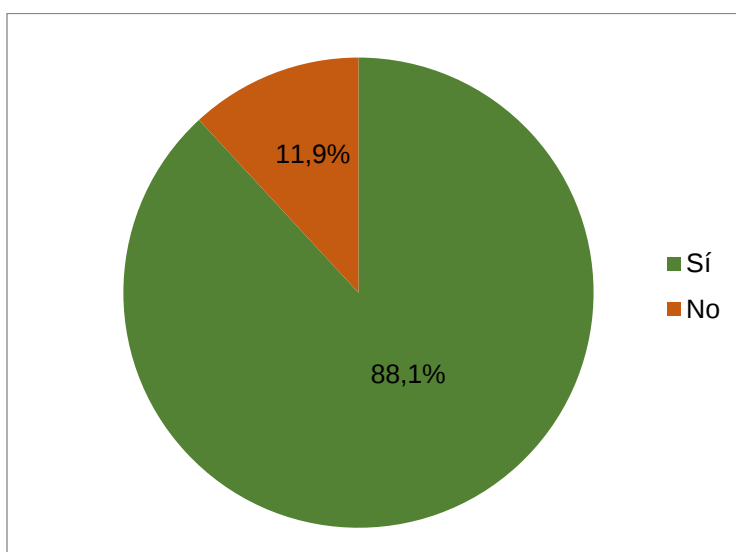
Gráfico 9 Satisfacción con la remuneración salarial



Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

- **La organización tiene en cuenta las solicitudes de los empleados**

Gráfico 10 La organización tiene en cuenta las solicitudes de los empleados



Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

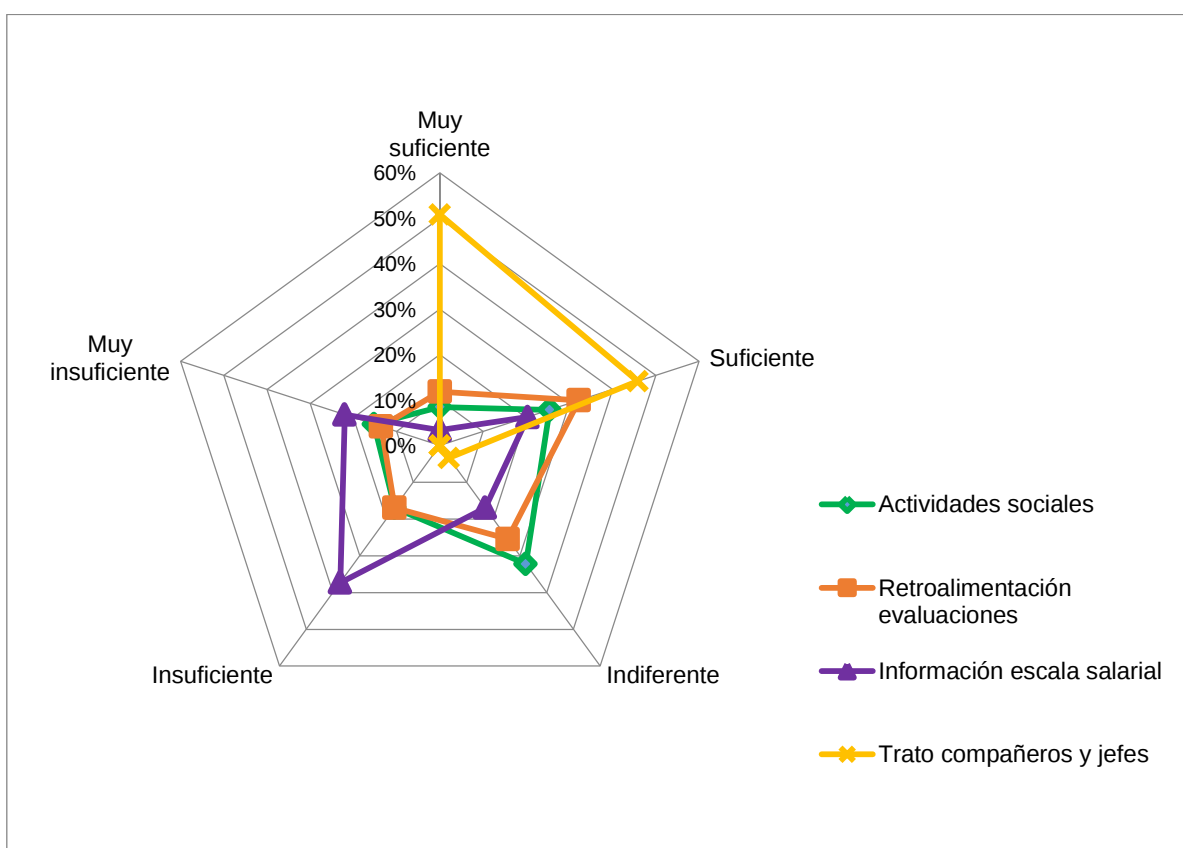
De los encuestados, el 88,1% manifestó que sus opiniones sí son tenidas en cuenta para mejorar el accionar de la Empresa (ver Gráfico 10). Los encuestados

que señalaron que no se tienen en cuenta las opiniones, justifican que las sugerencias o propuestas planteadas tardan en ser atendidas o no son bien recibidas, especialmente si implica un costo adicional para la empresa o porque se busca priorizar las necesidades de los clientes y no de los empleados.

- **Calificación clima laboral**

Para evaluar el clima laboral en la empresa se consideraron principalmente cuatro aspectos como se muestra en el Gráfico 11. Se solicitó a los encuestados indicar para cada uno de ellos su nivel de satisfacción de acuerdo a las acciones realizadas por SAG S.A. hasta la fecha.

Gráfico 11 Calificación del clima laboral de la Empresa



Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

El trato de compañeros y jefes fue considerado por los encuestados como muy suficiente y suficiente con los mayores porcentajes (superiores al 45%) y no recibió calificaciones como insuficiente o muy insuficiente.

Otra acción que obtuvo un porcentaje importante en la calificación suficiente fue la retroalimentación de las evaluaciones de desempeño con un 32,2%, aunque esta, sí recibió calificaciones como muy insuficiente e insuficiente con porcentajes que suman el 30,5%.

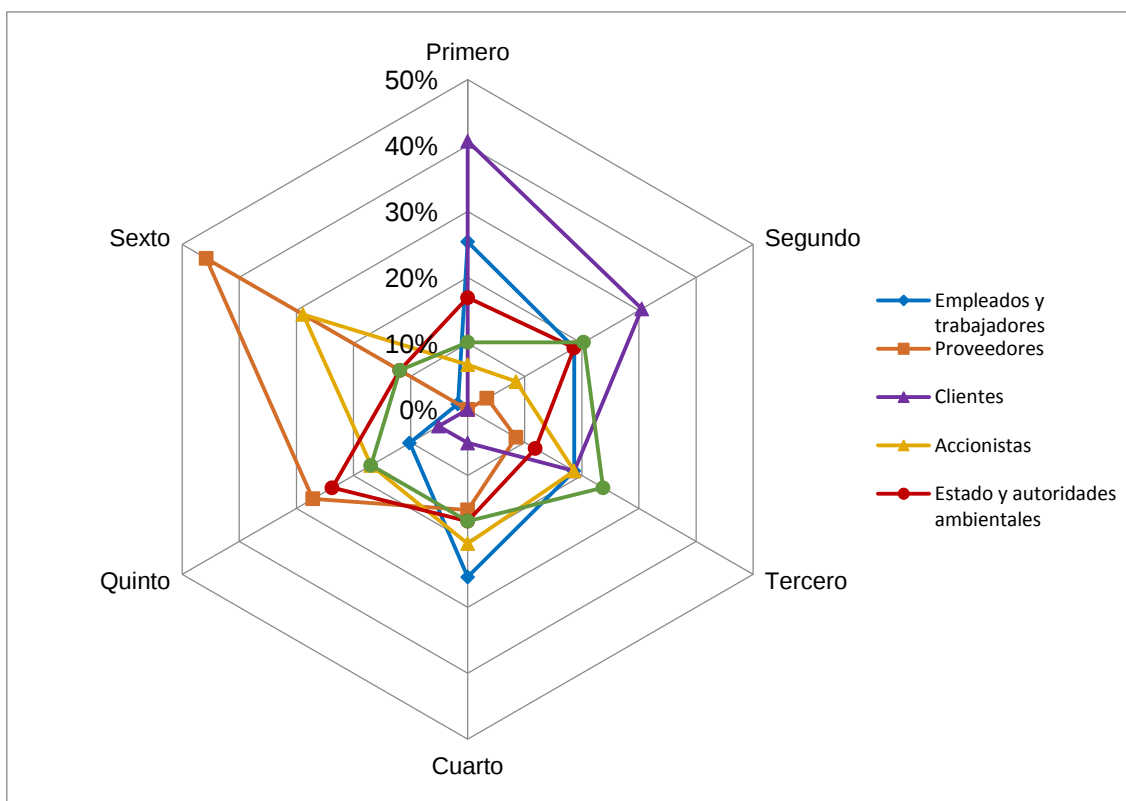
En cuanto a las actividades sociales en las cuales participan los empleados y sus familias, fue la acción calificada por los encuestados en mayor porcentaje como indiferente (32,2%), el 25,4% la consideró suficiente mientras que el 16,9% la calificó como insuficiente.

La acción que recibió una calificación como insuficiente y muy insuficiente en mayor porcentaje, fue la información sobre escala salarial de acuerdo con los perfiles, con porcentajes 37,3% y 22,0% respectivamente.

- **Priorización de los grupos de interés (*Stakeholders*)**

El **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra mediante un gráfico de estrella como priorizaron los encuestados a los grupos de interés (*stakeholders*), según la importancia que cada grupo debe tener, de acuerdo con la razón social de la empresa. Se encontró que para el 40,7% de los encuestados, los clientes ocupan el primer lugar en importancia, seguido por el grupo de empleados y trabajadores con un 25,4%; llama la atención que ninguno de los encuestados posicionó a los proveedores en este lugar.

Gráfico 12 Priorización de los grupos de interés (*stakeholders*)



Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

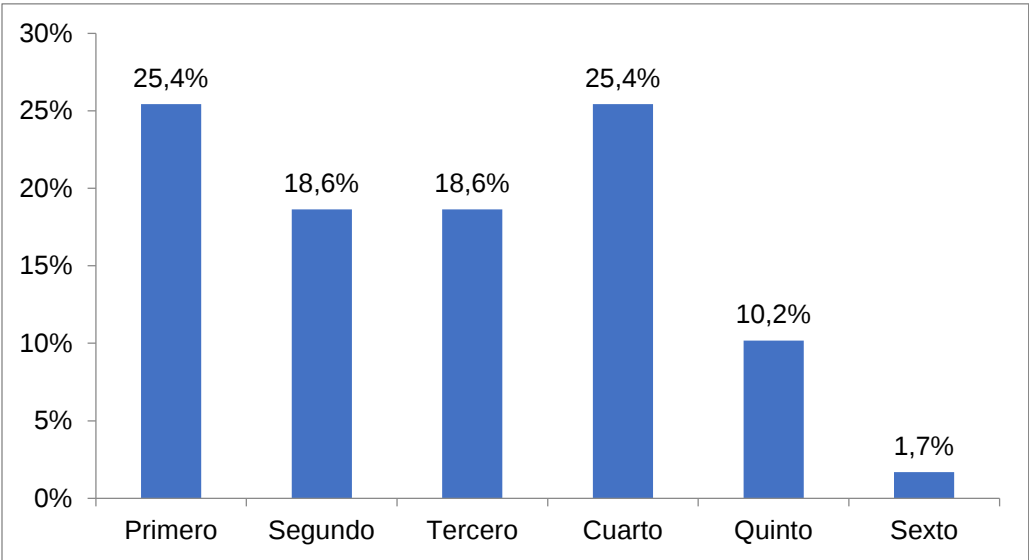
En el segundo lugar de importancia, se tiene también a los clientes con el mayor porcentaje (30,5%) y las comunidades le siguen con un 20,3%. En el tercer lugar de importancia, las comunidades fueron seleccionadas por 23,7% de los encuestados seguidos por los accionistas y el grupo de empleados y trabajadores, ambos con porcentajes de 18,6%.

En el cuarto puesto, los porcentajes de los grupos son cercanos, aunque los empleados y trabajadores tienen el mayor porcentaje (25,4%) y los clientes el menor (5,1%). Los proveedores fueron los de mayor porcentaje en la quinta posición con un 27,1%, mientras que los clientes tienen el menor porcentaje (5,1%). En la sexta posición, son los proveedores los que tienen mayor porcentaje (45,8%), seguidos por los accionistas con 28,8%; ninguno de los encuestados ubicó a los clientes en esta posición.

Analicemos con mayor detalle la calificación obtenida de la priorización para el grupo de empleados y trabajadores, que es interés en este diagnóstico. Como se evidencia en el Gráfico 13, para el 25,4% de los empleados que contestaron la encuesta, este es el grupo de relacionamiento de mayor importancia para SAG S.A., para el 18,6% de los encuestados este grupo es el segundo en importancia.

Para el 10,2% y 1,7% de los encuestados el grupo de los empleados y trabajadores ocupan el quinto y sexto lugar respectivamente. En conclusión se tiene que para más del 62% de los encuestados, los empleados y trabajadores debe ser uno de los tres primeros grupos de importancia para el relacionamiento de SAG S.A. teniendo en cuenta su razón social y la necesidad de generar estrategias de responsabilidad social para un mayor impacto económico, ambiental y social.

Gráfico 13 Priorización para el grupo de empleados y trabajadores



Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Finalmente, una priorización tentativa, de acuerdo con estos resultados basada en la percepción de los empleados que respondieron la encuesta, es: 1. Clientes; 2. empleados y trabajadores; 3. Comunidades, 4. estado y autoridades ambientales; 5. accionistas y 6. proveedores.

7.1.3 Entrevistas a los accionistas

Para incluir en el diagnóstico la percepción de los accionistas sobre la política de RSE en SAG S.A., se diseñó una entrevista semiestructurada conformada por cinco preguntas generales como se muestra en el Anexo 6. Estas entrevistas se realizaron entre el 2 y 6 de marzo de 2015. La información obtenida se sistematizó y analizó mediante técnicas de estadística descriptiva como se muestra a continuación:

- **Criterios para enfocar la RSE y la importancia de que sea implementada en SAG S.A.**

Sobre este aspecto se encontró, como se muestra en la Tabla 4, que los accionistas califican como muy importantes la inclusión de los criterios de “Potenciar los índices de desarrollo humano” y “Fortalecer el contexto competitivo”, siendo estos los de mayor importancia y a considerar para enfocar el modelo de RSE. Los otros tres criterios por los que se indagó: “Relevancia al negocio”, “Mitigar efectos negativos de la cadena de valor” y “Potenciar impacto”; fueron calificados por los accionistas como importantes, es decir, también deben ser considerados en el modelo de RSE para SAG S.A. pero no tendrán la misma prioridad y concentración que los dos primeros criterios. Esto va indicando una cierta tendencia de los accionistas por interesarse en que la política de RSE incluya estrategias en función del recurso humano de la empresa.

Tabla 4 Calificación de los criterios sobre RSE

Criterio	Calificación	
Potenciar los índices de desarrollo humano	5	Muy Importante
Fortalecer contexto competitivo	5	Muy Importante
Relevancia al negocio	4	Importante
Mitigar efectos negativos de la cadena de valor	4	Importante
Potenciar impacto	4	Importante

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

- **La Misión y Visión de SAG S.A. incluye consideraciones de RSE**

En su mayoría los accionistas consideran que tanto la Misión como la Visión de SAG S.A. tienen consideraciones de RSE, su justificación radica en que las prácticas ambientalmente sostenibles implican responsabilidad social y el visualizarse como empresa líder nacional e internacionalmente le sugiere que debe acogerse a diferentes estándares en estos ámbitos.

Sin embargo, resulta deseable que se haga más explícito dentro del planteamiento de la Misión y Visión de SAG S.A. elementos propios de la política de RSE, con el fin de que tanto al interior como al exterior de la organización se reconozca este principio y se inserte a los grupos de interés.

- **Calificación de los efectos positivos considerados como beneficios de la RSE**

Los accionistas calificaron de 1 a 7, siendo 1 el de menor importancia y 7 mayor importancia los efectos positivos que puede ser considerados como beneficios al implementar un modelo de RSE, como puede verse en la Tabla 5.

Tabla 5 Calificación de los criterios sobre RSE

Efecto positivo	Calificación
Atracción y retención de empleados de calidad	7
Generación de operaciones más eficientes	6
Mejoras en el clima organizacional	6
Estímulos para la innovación	4
Fortalecimiento de las marcas (incremento en la competitividad)	4
Reducción de riesgos	4
Acceso a nuevas fuentes de financiación (fondos éticos)	2

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Se encontró que de los efectos positivos por los que se les cuestionó, la “Atracción y retención de empleados de calidad”, “Generación de operaciones más

eficientes”, y “Mejoras en el clima organizacional” son calificados como de mayor importancia. De otro lado, el efecto positivo calificado como de menor importancia fue el “Acceso a nuevas fuentes de financiación (fondos éticos)”.

Cuando se les solicitó a los accionistas relacionar otros efectos positivos por implementar las prácticas de RSE en SAG S.A., uno de ellos enunció “Reafirmación de los valores: Respeto y Responsabilidad”.

- **Calificación de los indicadores para la evaluación periódica de las acciones de RSE**

Los accionistas calificaron de 1 a 6, siendo 1 el de menor importancia y 6 mayor importancia los indicadores para la evaluación periódica de las acciones de RSE para el modelo a implementar en SAG S.A., como puede verse en la Tabla 6.

Tabla 6 Calificación de los indicadores para la evaluación periódica de la RSE

Indicador o meta	Posibles acciones	Calificación
Escala salarial para la promoción de la equidad	Promoción de competencias	6
	Satisfacción de los empleados	
	Formación y capacitación	
	Mejora en el clima organizacional	
Incorporación de los valores de la empresa a los procesos de trabajo	Transmitir los valores periódicamente y motivar su introyección	5
Establecer mecanismos de diálogo con las diferentes partes interesadas	Establecer mecanismos para asegurar canales de comunicación	5
% de aporte en gestión de conocimiento para las comunidades	Alianza con el cliente. Destinación de un porcentaje de utilidad para el desarrollo de las comunidades en el área de influencia donde los clientes construyen sus proyectos	4
	Transmisión del conocimiento a la comunidad en general y consolidación de redes académicas e investigativas	

Indicador o meta	Posibles acciones	Calificación
Compromiso de los accionistas	Revisión y aprobación del presupuesto para las acciones de RSE	6
	Revisión de los informes de sostenibilidad	
	Indicadores de medición del impacto de la RSE	

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

El resultado de las entrevistas muestra que los indicadores que consideran de mayor importancia los accionistas son los relacionados con “Escala salarial para la promoción de la equidad” y “Compromiso de los accionistas”; es decir, los indicadores que tienen que ver con el grupo de empleados y accionistas y por tanto, consideran que las estrategias de RSE deben contener el cumplimiento adecuado a estos indicadores. De los seis indicadores preguntados en la entrevista, el “% de aporte en gestión de conocimiento para las comunidades”, obtiene una buena calificación pero en comparación a los demás es el indicador con la menor calificación recibida. Ningún accionista indicó la inclusión de otro indicador para la evaluación periódica de las acciones de RSE.

- **Priorización de los grupos de interés para el modelo de RSE en SAG S.A.**

Por último, se les solicitó a los accionistas priorizar los grupos de interés (*stakeholders*), teniendo en cuenta lo importante que es para la razón social de SAG S.A., con el fin de hacer un buen enfoque de las estrategias de RSE (ver Tabla 7).

Tabla 7 Priorización de los grupos de interés

Grupo de Interés	Importancia
Empleados y trabajadores	Primero
Clientes	Segundo
Proveedores	Tercero
Accionistas	Cuarto
Comunidades	Quinto
Estado y Autoridades Ambientales	Sexto

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Por unanimidad se encontró que el grupo de mayor importancia son los empleados y trabajadores, seguido de los clientes; en los últimos lugares se encuentra las comunidades y el Estado y Autoridades Ambientales. Se puede ver, que esta priorización de los grupos de interés tiene similitudes a los resultados de la priorización obtenida en las encuestas realizadas a los empleados.

7.2 MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)

Existen varias metodologías para elaborar un diagnóstico o encontrar soluciones a algunos planteamientos o problemas. Se presenta una matriz DOFA (ver Tabla 8), donde se recoge el diagnóstico interno y externo realizado y presentando en los numerales anteriores para la formulación del modelo de RSE para SAG S.A.

Tabla 8 Matriz DOFA para diagnóstico RSE en SAG S.A.

FORTALEZAS Compromiso por parte de la Gerencia para la formulación del modelo de RSE. Desarrollo de iniciativas de manera voluntaria hacia la comunidad, manejo de medio ambiente, desarrollo personal para los empleados. Ejes de responsabilidad social que se han avanzado en la empresa como Medio Ambiente, Clientes y público interno.	OPORTUNIDADES La empresa socia tiene compromisos con RSE y tiene apertura para el modelo de RSE de SAG. Los proyectos donde se desarrollan estudios, son muy diversos con condiciones socioeconómicas y culturales diferentes, donde se puede aportar e intervenir. La convicción de la Gerencia para crear una Dirección de RSE. De acuerdo con la autoevaluación SAG S.A., tiene grandes oportunidades de mejorar, pues aún no posee una gestión orientada a la Responsabilidad Social Empresarial.
DEBILIDADES Falta articulación en la estructura organizacional de la empresa con los temas de RSE. Algunos temas transversales de RSE falta por documentarlos e implementarlos. Como por ejemplo, los compromisos éticos, la relación con la competencia, la cultura organizacional, el balance social, entre otros. Está poco explorado el tema laboral para aportar a la RSE, así como su sensibilización.	AMENAZAS Los intereses de algunos accionistas y directivos que tienen otro concepto de RSE. El modelo de RSE puede volverse marketing social simplemente.

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

8 MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA DE CONSULTORÍA AMBIENTAL SERVICIOS AMBIENTALES Y GEOGRÁFICOS S.A (PROPUESTA)

En el Gráfico 14 se presenta la estructura de relacionamiento y el enfoque para la implementación del Modelo de RSE para SAG S.A.

Gráfico 14 Modelo de responsabilidad social de SAG S.A.



Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

8.1 OBJETIVOS

El Modelo de RSE para la empresa de consultoría ambiental SAG S.A. tiene como objetivo implementar estrategias basadas en la responsabilidad social, que contribuyan a mejorar el desempeño de la organización e impacte positivamente en el desarrollo social, económico y ambiental de los entornos donde tiene presencia.

Para alcanzar este objetivo, el Modelo de RSE para SAG S.A. se propone llevar a cabo con acciones que satisfagan las necesidades de los grupos de interés, dándole especial atención al relacionamiento y los programas que involucren a los grupos de empleados y trabajadores y a los clientes; definidos estos dos grupos como de mayor prioridad.

Se espera que con la implementación de este Modelo, SAG S.A. cumpla con los estándares y reportes nacionales e internacionales de RSE; con lo cual demostrará su competitividad, calidad y compromiso con las diferentes preocupaciones sociales y ambientales. De igual forma, el cumplimiento de las estrategias de RSE permitirá un mejor desempeño de la empresa y posicionarse como empresa líder para el sector. El modelo de RSE para SAG S.A. es una apuesta al desarrollo sostenible.

8.2 JUSTIFICACIÓN

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, SAG S.A. ha venido desarrollando acciones puntuales con sus grupos de interés, que si bien buscan mejorar el bienestar de estos, no están enmarcadas dentro de una política de RSE. La ausencia de este modelo es la primera justificación para implementar estrategias dentro de la organización, que no solo permita cumplir con los indicadores y reportes en este tema, sino que contribuyan a un desarrollo sostenible de la empresa y la sociedad.

La aplicación del diagnóstico presentado en el capítulo 7 de este trabajo, permitirá la identificación de elementos que sustentan el diseño e implementación del modelo de RSE para SAG S.A. Primero, la autoevaluación muestra como SAG S.A. se encuentra en un estadio aún inicial de una política de RSE pero que tiene grandes posibilidades para desarrollar estrategias con sus grupos de interés. Segundo, los instrumentos de recolección de información aplicados a empleados y accionistas permiten concluir la necesidad de documentar y socializar las acciones

de RSE, el interés para que SAG S.A. cumpla cada vez y de mejor forma con los desafíos y metas de los objetivos de desarrollo y finalmente, la priorización de los grupos de empleados y trabajadores y clientes, como los de mayor importancia dentro del modelo de RSE teniendo en cuenta la razón social de SAG S.A.

Todo esto además, se suma al interés y la voluntad manifestada por la dirección de SAG S.A. para la consolidación y puesta en marcha del modelo de RSE, destinando y disponiendo para ellos los recursos (humanos, financieros y logísticos) que se hagan necesarios para cumplir con dicho objetivo.

Finalmente, otra de las razones que justifican el desarrollo del modelo de RSE para SAG S.A. es que este trabajo se suscribe como ejercicio práctico a los conocimientos adquiridos en el programa académico de la Especialización en Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial de la Fundación Universitaria Luis Amigó.

A continuación, el plan de acción del modelo de RSE para SAG S.A. que contiene las estrategias con las cuales se llevará a cabo su implementación.

8.3 PLAN DE ACCIÓN

A continuación, se presentan las estrategias que deberá seguir SAG S.A. dentro de la implementación del modelo de RSE. Como se observa en el Gráfico 14 los objetivos estratégicos han estado alineados con los primeros cuatro grupos de interés: empleados, proveedores, clientes y accionistas. En menor medida se encuentra la atención a la comunidad y al Estado y las Autoridades Ambientales. Sin embargo, se proponen estrategias que también apuntan a estos dos grupos para aportar a la sostenibilidad.

Las estrategias son las siguientes:

1. Desarrollo integral del público interno en armonía con el crecimiento de la empresa.
2. Mejoramiento del medio ambiente.
3. Optimización de las relaciones con el cliente en términos de sostenibilidad.
4. Aporte a la sostenibilidad y a los estándares globales de RSE.
5. Incorporación de los valores de la empresa a los procesos de trabajo.
6. Mejoramiento de las relaciones con los proveedores.
7. Creación de valor económico y social a las comunidades.
8. Compromiso de los accionistas.

El presupuesto de cada una de las acciones se ha planteado para ser ejecutado en el término de un año. Hay algunas actividades que se realizan una vez y no requieren ser actualizadas año por año. El Total del Plan de Acción para un año es de \$206.028.000

Tabla 9 Actividades, recursos y metas para la estrategia de Desarrollo Integral del Público Interno

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	META	INDICADORES DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES
Desarrollo integral del público interno en armonía con el crecimiento de la empresa	Desarrollar un programa de combate del stress para las actividades que lo generan	\$ 13.440.000,00	El 100% de los empleados estén incluidos en el programa	Número de empleados que culminaron el programa/total de empleados inscritos	Líder de gestión humana
	Documentar la política sobre los beneficios en los casos de embarazo, así como durante el primer año de vida de los recién nacidos.	\$ 720.000,00	Una política sobre los beneficios en caso de embarazo		humana Representante del sistema integrado de gestión
	Actualizar el manual de perfiles ocupacionales y escala salarial y difundirlo	\$ 4.032.000,00	Un manual de perfiles ocupacionales implementado y divulgado		Líder de gestión humana
	Elaborar plan de acción a partir de clima laboral y socializarlo	\$ 2.016.000,00	Tener un plan de acción socializado		humana Director de RSE
	Elaborar proyectos que contribuyen al desarrollo de los hijos de sus empleados, estimulando sus competencias técnicas y psicosociales.	\$ 7.728.000,00	Un diagnóstico de las necesidades técnicas y psicosociales de los hijos de los empleados	Número de personas capacitadas o en proceso de capacitación/Número de profesionales de la empresa sin capacitación formal	Líder de gestión humana Director de RSE
	Elaborar una política para evaluar periódicamente la rotación de los empleados y mejorar este indicador.	\$ 6.528.000,00	Una política sobre la rotación de los empleados		Gerente Director de RSE
	Establecer una política de integración de los trabajadores tercerizados con la cultura, valores y principios de la empresa y divulgarla.	\$ 6.528.000,00	una política para integración de los trabajadores tercerizados, implementada y divulgada		Líder de gestión humana Director de RSE
	Documentar y socializar la política de apoyo económico para iniciativas individuales de capacitación en áreas relacionadas con la empresa.	\$ 27.528.000,00	Tener implementada y socializada la política de apoyo económico		Líder de gestión humana Director de RSE

El presupuesto de cada una de las acciones se presenta en las siguientes tablas, donde se muestran los recursos humanos y físicos requeridos para cumplir con la estrategia “Desarrollo integral del público interno en armonía con el crecimiento de la empresa”.

Tabla 10 Presupuesto para el programa de combate del stress

Desarrollar un programa de combate del stress para las actividades que lo generan				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Un profesional en salud ocupacional	hora	96	\$ 20.000,00	\$ 1.920.000,00
Un profesional tallerista	hora	96	\$ 30.000,00	\$ 2.880.000,00
Actividades de yoga, taichí	hora	96	\$ 70.000,00	\$ 6.720.000,00
Alquiler de espacio	hora	96	\$ 20.000,00	\$ 1.920.000,00
SUBTOTAL				\$ 13.440.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 11 Presupuesto para documentar la política sobre beneficios en los casos de embarazo

Documentar la política sobre los beneficios en los casos de embarazo, así como durante el primer año de vida de los recién nacidos				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Un profesional área administrativa	hora	24	\$ 18.000,00	\$ 432.000,00
Inclusión en la INTRANET	hora	8	\$ 36.000,00	\$ 288.000,00
SUBTOTAL				\$ 720.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 12 Presupuesto para actualizar el manual de perfiles ocupacionales

Actualizar el manual de perfiles ocupacionales y escala salarial				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Un profesional área administrativa	hora	96	\$ 36.000,00	\$ 3.456.000,00
Un profesional para la INTRANET	HORA	16	\$ 36.000,00	\$ 576.000,00
SUBTOTAL				\$ 4.032.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 13 Presupuesto para elaborar un plan de acción de clima laboral

Elaborar plan de acción a partir de clima laboral				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Un profesional área administrativa	hora	96	\$ 18.000,00	\$ 1.728.000,00
Un profesional para la INTRANET	hora	8	\$ 36.000,00	\$ 288.000,00
SUBTOTAL				\$ 2.016.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 14 Presupuesto para la elaboración de proyectos para el desarrollo de los hijos de los empleados

Elaborar proyectos que contribuyen al desarrollo de los hijos de sus empleados, estimulando sus competencias técnicas y psicosociales				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Un profesional área administrativa	hora	96	\$ 18.000,00	\$ 1.728.000,00
Apoyo en proyectos	proyecto	3	\$ 2.000.000,00	\$ 6.000.000,00
SUBTOTAL				\$ 7.728.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 15 Presupuesto para la elaboración de una política por la rotación de los empleados

Elaborar una política para evaluar periódicamente la rotación de los empleados y mejorar este indicador				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Un profesional área administrativa	hora	96	\$ 18.000,00	\$ 1.728.000,00
Revisión del gerente	hora	48	\$ 100.000,00	\$ 4.800.000,00
SUBTOTAL				\$ 6.528.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 16 Presupuesto para establecer una política de integración de los trabajadores tercerizados

Establecer una política de integración de los trabajadores tercerizados, con la cultura, valores y principios de la empresa				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Un profesional área administrativa	hora	96	\$ 18.000,00	\$ 1.728.000,00
Revisión del gerente	hora	48	\$ 100.000,00	\$ 4.800.000,00
SUBTOTAL				\$ 6.528.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 17 Presupuesto para establecer una política de integración de los trabajadores tercerizados

Documentar la política de apoyo económico para iniciativas individuales de capacitación en áreas relacionadas con la empresa				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Un profesional área administrativa	hora	96	\$ 18.000,00	\$ 1.728.000,00
Revisión del gerente	hora	48	\$ 100.000,00	\$ 4.800.000,00
Apoyo a la educación formal	Año	1	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00
Asistencia a congresos y seminarios	Año		\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00
SUBTOTAL				\$ 27.528.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 18 Actividades, recursos y metas de la estrategia de Mejoramiento del Medio Ambiente

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	META	INDICADORES DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES
Mejoramiento del Medio Ambiente	Documentar y socializar política de aspectos ambientales para seleccionar proveedores	\$ 2.688.000,00	Tener implementada y socializada la política de aspectos ambientales	Número de alianzas celebradas/ número de organizaciones identificadas	Representante del Sistema integrado de gestión
	Participar en alianzas con otras organizaciones desarrollando acciones en favor del cuidado del medio ambiente	\$ 2.800.000,00	Una alianza con una organización		Representante del Sistema integrado de gestión
	Realizar acciones de control de la polución causada por vehículos propios y de terceros a su servicio	\$ 3.600.000,00	Un procedimiento de control a la polucion de los vehículos y su divulgación	Número de documentos de revisión técnico mecánica de los vehículos/total de vehículos utilizados	Coordinador administrativo Representante del Sistema de gestión integrado

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

El presupuesto de cada una de las acciones se presenta en las siguientes tablas, donde se muestran los recursos humanos y físicos requeridos para cumplir con la estrategia “Mejoramiento del Medio Ambiente”.

Tabla 19 Presupuesto para documentar y socializar la política de aspectos ambientales para seleccionar proveedores

Documentar y socializar política de aspectos ambientales para seleccionar proveedores				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Un profesional área ambiental	hora	100	\$ 24.000,00	\$ 2.400.000,00
Un profesional para la INTRANET	hora	8	\$ 36.000,00	\$ 288.000,00
SUBTOTAL				\$ 2.688.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 20 Presupuesto para la participación en alianzas con otras organizaciones

Participación de la empresa en alianzas con otras organizaciones desarrollando acciones en favor del cuidado del medio ambiente				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Un profesional ambiental	hora	100	\$ 18.000,00	\$ 1.800.000,00
Una alianza	global		\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00
SUBTOTAL				\$ 2.800.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 21 Presupuesto para realizar acciones de control de la polución causada por vehículos

Realizar acciones de control de la polución causada por vehículos propios y de terceros a su servicio				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Un profesional ambiental	hora	120	\$ 18.000,00	\$ 2.160.000,00
Un profesional administrativo		120	\$ 12.000,00	\$ 1.440.000,00
SUBTOTAL				\$ 3.600.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 22 Actividades, recursos y metas para la estrategia “Optimizar las relaciones con el cliente en términos de sostenibilidad”

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	META	INDICADORES DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES
Optimizar las relaciones con el cliente en términos de sostenibilidad	Implementar un sistema de información para compartir con los trabajadores de la empresa la opinión de los clientes.	\$ 864.000,00	Inclusión del sistema de información a los trabajadores a través de la INTRANET	Número de consultas que realizan los empleados en INTRANET por este concepto	Gerente de proyectos
	Documentar y socializar una política de protección a la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor o cliente.	\$ 1.664.000,00	Una política documentada y socializada para la protección de la privacidad	Comunicados al cliente presentando la política de protección de la privacidad	Gerente de proyectos
	Establecer políticas de comunicación externa alineadas a valores y principios éticos de la empresa.	\$ 9.608.000,00	Una política documentada sobre la comunicación externa y los valores de la empresa		Director de RSE

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

El presupuesto de cada una de las acciones se presenta en las siguientes tablas, donde se muestran los recursos humanos y físicos requeridos para cumplir con la estrategia “Optimizar las relaciones con el cliente en términos de sostenibilidad”.

Tabla 23 Presupuesto para implementar un sistema de información para compartir con los trabajadores de la empresa la opinión de los clientes

Implementar un sistema de información para compartir con los trabajadores de la empresa la opinión de los clientes				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Profesional en innovación	hora	24	\$ 36.000,00	\$ 864.000,00
SUBTOTAL				\$ 864.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 24 Presupuesto para documentar y socializar una política de protección a la privacidad

Documentar y socializar una política de protección a la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor o cliente				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Profesional en innovación	hora	24	\$ 36.000,00	\$ 864.000,00
Revisión de gerencia	hora	8	\$ 100.000,00	\$ 800.000,00
SUBTOTAL				\$ 1.664.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 25 Presupuesto para establecer políticas de comunicación externa alineada a valores y principios éticos de la empresa

Establecer políticas de comunicación externa alineadas a valores y principios éticos de la empresa				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Profesional en comunicación social	hora	192	\$ 24.000,00	\$ 4.608.000,00
Utilización de medios de comunicación	global		\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Asistencia a Congresos y seminarios	global		\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00
SUBTOTAL				\$ 9.608.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 26 Actividades, recursos y metas para la estrategia “Incorporación de los valores de la empresa a los procesos de trabajo”

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	META	INDICADORES DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES
Incorporación de los valores de la empresa a los procesos de trabajo	Revisar y cualificar el código de conducta existente y que sea refrendado por los empleados.	\$ 4.040.000,00	Un código de conducta refrendado por los empleados	Número de empleados que refrendaron/total de empleados	Director de RSE
	Realizar jornadas para estimular la coherencia entre los valores y principios de la organización y la actitud individual de los colaboradores.	\$ 4.580.000,00	Dos jornadas por año	Número de jornadas sobre la aprehensión de valores/número de jornadas planeadas	Director de RSE
	Realizar procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas	\$ 2.160.000,00	Un procedimiento de control	Número de sanciones realizadas en el año	Coordinador administrativo Director de RSE

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

El presupuesto de cada una de las acciones se presenta en las siguientes tablas, donde se muestran los recursos humanos y físicos requeridos para cumplir con la estrategia “Incorporación de los valores de la empresa a los procesos de trabajo”.

Tabla 27 Presupuesto para revisar y cualificar el código de conducta y que sea refrendado por los empleados

Revisar y cualificar el código de conducta existente y que sea refrendado por los empleados				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Profesional de la dirección	hora	24	\$ 45.000,00	\$ 1.080.000,00
Auxiliar para logística	hora	24	\$ 15.000,00	\$ 360.000,00
Alquiler de espacio para reuniones	hora	8	\$ 200.000,00	\$ 1.600.000,00
Refrigerios	global		\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00
SUBTOTAL				\$ 4.040.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 28 Presupuesto para realizar jornadas de estímulo a la coherencia entre los valores de la organización y la actitud individual

Realizar jornadas para estimular la coherencia entre los valores y principios de la organización y la actitud individual de los colaboradores				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Profesional de la dirección de RSE	hora	36	\$ 45.000,00	\$ 1.620.000,00
Auxiliar para logística	hora	24	\$ 15.000,00	\$ 360.000,00
Alquiler de espacio para reuniones	hora	8	\$ 200.000,00	\$ 1.600.000,00
Refrigerios	global		\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00
SUBTOTAL				\$ 4.580.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 29 Presupuesto para realizar procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas

Realizar procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Profesional de la dirección de RSE	hora	36	\$ 45.000,00	\$ 1.620.000,00
Auxiliar RSE	hora	36	\$ 15.000,00	\$ 540.000,00
SUBTOTAL				\$ 2.160.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 30 Actividades, recursos y metas para la estrategia “Aporte a la sostenibilidad y a los estándares globales de RSE”

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	META	INDICADORES DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES
Aporte a la sostenibilidad y a los estándares globales de RSE	Elaborar memorias o reportes de sostenibilidad donde se hace mención a actividades de Responsabilidad Social de la empresa	\$ 11.120.000,00	Elaborar una memoria de sostenibilidad	Resultados positivos de la gestión de los aspectos materiales revisados año por año	Gerencia Director de RSE
	Actualizarse en el tema de relacionamiento, materialidad, y estrategias de sostenibilidad	\$ 3.000.000,00	Una capacitación sobre alguno de los temas relacionados	Temas actualizados en los informes de sostenibilidad	Director de RSE
	Elaborar un balance social sobre las acciones sociales y ambientales	\$ 13.400.000,00	Un balance social en el año		Director de RSE Gerencia

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 31 Actividades, recursos y metas para la estrategia “Relacionamiento con los proveedores”

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	META	INDICADORES DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES
Relacionamiento con los proveedores	Establecer una política específica o un programa de responsabilidad social en la cadena de proveedores y socializarla	\$ 5.360.000,00	Una política de RSE en la cadena de proveedores	Número de contratos con cláusula de responsabilidad social con los proveedores/ total de contratos celebrados	Director de RSE Gerente de proyectos

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

El presupuesto de cada una de las acciones se presenta en las siguientes tablas, donde se muestran los recursos humanos y físicos requeridos para cumplir con la estrategia “Aporte a la sostenibilidad y a los estándares globales de RSE”.

Tabla 32 Presupuesto para elaborar memorias o reportes de sostenibilidad

Elaborar memorias o reportes de sostenibilidad donde se hace mención a actividades de Responsabilidad Social de la empresa				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Profesional de la dirección de RSE	hora	72	\$ 45.000,00	\$ 3.240.000,00
Profesional integrante equipo RSE	hora	96	\$ 30.000,00	\$ 2.880.000,00
Adhesión a Pacto Global	global		\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00
Congresos y seminarios	global		\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
SUBTOTAL				\$ 11.120.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 33 Presupuesto para actualización en relacionamiento

Actualizarse en el tema de relacionamiento, materialidad, y estrategias de sostenibilidad				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Asistencia capacitación Director de RSE	global		\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
Profesional integrante equipo RSE	global		\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
SUBTOTAL				\$ 3.000.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 34 Presupuesto para elaborar un balance social

Elaborar un balance social sobre las acciones sociales y ambientales				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Profesional de la dirección de RSE	hora	144	\$ 45.000,00	\$ 6.480.000,00
Integrante equipo de RSE	hora	144	\$ 30.000,00	\$ 4.320.000,00
Revisión de la gerencia	hora	16	\$ 100.000,00	\$ 1.600.000,00
Medios comunicacionales (cartilla, plegable)	global		\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00
SUBTOTAL				\$ 13.400.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

El presupuesto de cada una de las acciones se presenta en las siguientes tablas, donde se muestran los recursos humanos y físicos requeridos para cumplir con la estrategia “Relacionamiento con los proveedores”.

Tabla 35 Presupuesto para elaborar un balance social

Establecer una política específica o un programa de responsabilidad social en la cadena de proveedores y socializarla				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Profesional de la dirección de RSE	hora	36	\$ 45.000,00	\$ 1.620.000,00
Auxiliar para logística	hora	36	\$ 15.000,00	\$ 540.000,00
Asesor de relacionamiento con grupos de interés	hora	4	\$ 300.000,00	\$ 1.200.000,00
Tiquetes aéreos	tiquete	1	\$ 700.000,00	\$ 700.000,00
Alquiler de espacio para reuniones	hora	4	\$ 200.000,00	\$ 800.000,00
Refrigerios	global		\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
SUBTOTAL				\$ 5.360.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 36 Actividades, recursos y metas para la estrategia “Creación de valor económico y social para las comunidades”

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	META	INDICADORES DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES
Creación de valor económico y social para las comunidades	Alianza con el cliente. Destinación de un porcentaje de utilidad para el desarrollo de las comunidades en el área de influencia donde los clientes construyen sus proyectos.	\$ 50.000.000,00	Una propuesta para alianza con el cliente, aprobada por la Junta Directiva	Número de alianzas celebradas/ total de contratos firmados	Gerencia
	Transmisión del conocimiento a la comunidad en general y consolidación de redes académicas e investigativas	\$ 8.720.000,00	Un apoyo en transmisión del conocimiento en un proyecto	Número de participantes en la gestión del conocimiento/número de empleados	Director de RSE Experto en Gestión del conocimiento
	Documentar la política sobre la habilitación de espacios para desarrollar pasantías en la empresa destinadas a jóvenes como apoyo a la formación laboral de los mismos	\$ 4.128.000,00	Una política de espacios para las pasantías		Líder de gestión humana
	Generar oportunidades para que los trabajadores desarrollen actividades de apoyo comunitario	\$ 6.336.000,00	Elaboración de un documento con los posibles programas por apoyar		Director de RSE Líder de gestión humana
	Incluir en el presupuesto anual un fondo para apoyar programas comunitarios	\$ 2.000.000,00	Un presupuesto elaborado	Presupuesto ejecutado /presupuesto planeado	Director de RSE

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Establecer una política específica o un programa de responsabilidad social en la cadena de proveedores y socializarla				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Profesional de la dirección de RSE	hora	36	\$ 45.000,00	\$ 1.620.000,00
Auxiliar para logística	hora	36	\$ 15.000,00	\$ 540.000,00
Asesor de relacionamiento con grupos de interés	hora	4	\$ 300.000,00	\$ 1.200.000,00
Tiquetes aéreos	tiquete	1	\$ 700.000,00	\$ 700.000,00
Alquiler de espacio para reuniones	hora	4	\$ 200.000,00	\$ 800.000,00
Refrigerios	global		\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
SUBTOTAL				\$ 5.360.000,00

El presupuesto de cada una de las acciones se presenta en las siguientes tablas, donde se muestran los recursos humanos y físicos requeridos para cumplir con la estrategia “Creación de valor económico y social para las comunidades”.

Tabla 37 Presupuesto para alianzas con el cliente

Alianza con el cliente. Destinación de un porcentaje de utilidad para el desarrollo de las comunidades en el área de influencia donde los clientes construyen sus proyectos				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Alianza de un equipo de trabajo con el cliente	global		\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00
SUBTOTAL				\$ 50.000.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 38 Presupuesto para transmisión del conocimiento a la comunidad en general y consolidación de redes académicas e investigativas

Transmisión del conocimiento a la comunidad en general y consolidación de redes académicas e investigativas				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Experto en gestión del	hora	48	\$ 50.000,00	\$ 2.400.000,00

conocimiento				
Profesional en grupo Colciencias	hora	144	\$ 30.000,00	\$ 4.320.000,00
Transporte local y regional	global		\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
SUBTOTAL				\$ 8.720.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 39 Presupuesto para documentar la política sobre la habilitación de espacios para pasantías

Documentar la política sobre la habilitación de espacios para desarrollar pasantías en la empresa destinadas a jóvenes como apoyo a la formación laboral de los mismos				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Un profesional área administrativa	hora	96	\$ 18.000,00	\$ 1.728.000,00
Revisión del gerente	hora	24	\$ 100.000,00	\$ 2.400.000,00
SUBTOTAL				\$ 4.128.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 40 Presupuesto para generar oportunidades para que los trabajadores desarrollen actividades de apoyo comunitario

Generar oportunidades para que los trabajadores desarrollen actividades de apoyo comunitario				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Un profesional de RSE	hora	96	\$ 30.000,00	\$ 2.880.000,00
Profesional de innovación	hora	96	\$ 36.000,00	\$ 3.456.000,00
SUBTOTAL				\$ 6.336.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 41 Presupuesto anual para un fondo de apoyo a programas comunitarios

Incluir en el presupuesto anual un fondo para apoyar programas comunitarios				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Presupuesto para apoyo de programas	global		\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
SUBTOTAL				\$ 2.000.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

Tabla 42 Actividades, recursos y metas para la estrategia “Compromiso de los accionistas”

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	META	INDICADORES DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES
Compromiso de los accionistas	Revisión y aprobación del presupuesto para las acciones de RSE	\$ 1.440.000,00	Un presupuesto elaborado y aprobado	Temas actualizados en los informes de sostenibilidad	Gerencia
	Revisión de los informes de sostenibilidad	No implica recursos	Un informe de sostenibilidad revisado		Gerencia
	Indicadores de medición del impacto de la RSE	No implica recursos	Un informe de sostenibilidad revisado		Director de RSE Gerencia

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015

En la tabla a continuación se presenta el presupuesto de una de las acciones dentro de la estrategia “Compromiso de los accionistas”. Las demás acciones planteadas dentro de esta estrategia no implican presupuesto.

Tabla 43 Presupuesto para la revisión y aprobación del presupuesto de RSE

Revisión y aprobación del presupuesto para las acciones de RSE				
Recursos	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Un profesional de RSE	hora	48	\$ 30.000,00	\$ 1.440.000,00
SUBTOTAL				\$ 1.440.000,00

Fuente: Elaboración propia, marzo 7 de 2015.

9 CONCLUSIONES DEL PROCESO DE TRABAJO DE GRADO

La revisión de la literatura sobre el concepto de RSE y su aplicación en algunas empresas del país, permitieron avanzar adecuadamente en la formulación y diseño del modelo de RSE para SAG S.A. El estudio de estos documentos permitió justificar la importancia de este modelo y la necesidad de que la empresa inicie las estrategias para los reportes de sostenibilidad a nivel nacional e internacional.

El diagnóstico realizado en este trabajo es quizás una de las herramientas más importantes para la elaboración y posterior implementación del modelo de RSE. La autoevaluación mostró el estado de avance de SAG S.A. frente a una política de RSE, que aún es incipiente y con poca estructuración. También, se evidenció que la empresa ha desarrollado y tiene gran interés en continuar con programas de relacionamiento con sus grupos de interés; de esta forma se tiene un camino adelantado y mejores condiciones para implementar el modelo de RSE. En cada una de estas etapas se contó con la asesoría de la profesora Martha Alzate Cárdenas y con muy buena disposición de los empleados y accionistas de la empresa, a quienes se les aplicó los instrumentos de recolección de información.

Los resultados del diagnóstico permitieron enfocar el modelo de RSE para SAG en ocho estrategias, las cuales se centran en los grupos de interés que fueron priorizados por la dirección, los empleados y accionistas de la empresa. Las actividades de las estrategias que conforman el plan de acción apunta a mejorar las condiciones de cada uno de estos grupos, con lo que se espera, la empresa tenga un mejor desarrollo y contribución en el desarrollo ambiental, económico y social de los territorios en los que se ubica.

El conocimiento del funcionamiento interno de SAG S.A, debido a la experiencia de 15 años en esta organización, facilitaron la elaboración de los presupuestos y

asignación de recursos físicos que permitan el adecuado desarrollo de las estrategias del modelo de RSE y una mayor visibilidad en todo su entorno.

Finalmente, se logró proponer un modelo de RSE para SAG S.A. acorde a sus objetivos y razón social. Este modelo además, está bien conceptualizado de acuerdo con la revisión bibliográfica y presenta acciones reales y alcanzables que no solo permitirán un crecimiento a la empresa y cumplir con los indicadores para los reportes nacionales e internacionales en esta materia, sino que generará un mayor bienestar para cada uno de sus grupos de interés, convirtiéndose en una empresa sostenible y líder en el sector de la consultoría ambiental.

10 RECOMENDACIONES

Al desarrollar los instrumentos de diagnóstico y confrontar con la idea de intervención para formular el modelo, surgen interrogantes, pero también se aclaran ideas sobre lo que puede ser el comportamiento en la aplicación de prácticas socialmente responsables en la empresa.

A continuación se plantean algunas recomendaciones importantes para tener en cuenta, una vez se implemente el modelo.

10.1 PARA LA EMPRESA

El modelo de RSE para SAG S.A. basado en sus grupos de interés, está articulado a los objetivos estratégicos de la empresa. Sin embargo, se visualizan otros posibles objetivos estratégicos que están en función de la razón social de SAG S.A. y los ejes de RSE, como por ejemplo, facilitar el aprendizaje organizacional, orientado a la creación y desarrollo de Generadores de valor basados en el conocimiento. También la agregación de valor económico y social a las comunidades con quienes interactúa en cualquiera de las etapas de los proyectos.

Son considerables las acciones de RSE que realiza SAG S.A. en torno a sus empleados, proveedores, clientes y su manejo interno. Se debe reforzar la labor de comunicación en todos los espacios y estructura jerárquica, así como documentar las políticas que por la misma falta de comunicación, quedan en el equipo encargado de formularlas.

La adhesión de la empresa al Pacto Global, es un paso que debe dar, pensando no solo en lo estratégico que pueda ser dentro del contexto de la globalización, sino que es un compromiso que por las cualidades de su personal, los valores corporativos y su experiencia en proyectos en diferentes partes del país, es digno

de darse a conocer en el sector de servicios de la consultoría y de construcción de proyectos de infraestructura.

Por último y lo más importante, es la implementación del modelo y el ejercicio de las prácticas de RSE. Que se consolide la Dirección de RSE para trabajar conjuntamente con las partes interesadas y se aporte a la sostenibilidad con el seguimiento a las estrategias propuestas.

10.2 PARA LA UNIVERSIDAD

Los cursos impartidos en esta especialización fueron de gran importancia para la formación de un Especialista en Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. La recomendación es que algunos de los cursos requieren mayor profundización y por ende, más tiempo para su estudio, encuentro tutorial y evaluación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, A. & Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la responsabilidad social. *Pensamiento & Gestión*, 1(32), 1-26.
- Asociación de Empresarios Cristianos – ADEC. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Guía de Implementación de RSE para PYMES*. [En línea]. Consultado: [día, mes, año] Disponible en: www.adec.org.py
- Bateman, T. & Snell, S. (2005). *Administración: Un nuevo panorama competitivo* (4a ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Blank, B.L. (2002). *La Administración de Organizaciones: Un Enfoque Estratégico* (3a ed.). Cali: Artes Gráficas del Valle.
- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Cardebat, J. & Regibeau, P. (2009). Nuevas orientaciones para el análisis económico de la responsabilidad social empresarial. *Cuadernos de Relaciones Laborales* 2009, 27(1), 127-146.
- Chirinos, M., Fernández, L. & Sánchez, G. (2012). Responsabilidad empresarial o empresas socialmente responsables. *Razón y Palabra*, 81. Consultado el 15 de noviembre, 2014. En: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N81/M81/02_ChirinosFernandezSanchez_M81.pdf
- Comisión Europea. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Autor.

- Correa, J. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico*, 10(20), 87-102.
- Cortina, A. (2003). *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Trotta.
- Crespo, F. (2010). Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 119-130.
- Dopico, A., Rodríguez, R. & González, E. (2012). La responsabilidad social empresarial y los stakeholders: un análisis clúster. *Revista Galega de Economía*, 21(1), 1-17.
- Drucker, P.F. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53-63.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. Septiembre 30.
- Giraldo, G. (2008). Responsabilidad social empresarial en Antioquia. *Revista Universidad EAFIT*, 44(149), 38-59.
- Heincke, M. (2005). La responsabilidad social empresarial: ¿una herramienta para el desarrollo local sostenible en Colombia?. *Revista Opera*, 5(5), 55-74.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2007). *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. [En línea]. Consultado: [15, noviembre, 2014] Disponible en: www.ethos.org.br.

Izaite – Asociación de Empresas Vascas por la Sostenibilidad. (2005). *Informe Anual de Actividades*. [En línea]. Consultado: [15, noviembre, 2014] Disponible en: <http://www.izaite.net/pdf/informeanual2005.pdf>.

Llena, F. (s.f.). El pacto mundial (global compact) de naciones unidad y el medio ambiente.

Martínez, H. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Colección Biblioteca del Profesional.

Pazos, A. (2010). Gestión de la responsabilidad social empresarial. *CULTURA: Lima (Perú)*, 24, 1-20.

Peña, W. (2008). La etnografía, una metodología apropiada al diagnóstico de la responsabilidad social empresarial. *Universidad & Empresa*, 7(15), 177-183.

Ramírez, J. & Segura, J. (2005). Las perspectivas de las organizaciones sociales para cambiar el actual panorama instrumental de la responsabilidad social empresarial en Colombia. *Revista Opera*, 5(5), 97-119.

Servicios Ambientales y Geográficos S.A. (2006). *Documentos de constitución; Manual de funciones y Documentos sobre la Política de Gestión de la Calidad*. Medellín: Autor.

Senado de la Republica de Colombia. Proyectos de Ley: 153 de 2006, 031 de 2007, 058 de 2009 y 070 de 2010.

Sparano, H. (2010). Responsabilidad Social Empresarial: Modelo de Ecopetrol para el Desarrollo Sostenible. *Dimensión Empresarial*, 8(1), 35-39.

Páginas Web:

- AA1000: <http://www.accountability.org/standards>
- Global Reporting Initiative (GRI): www.globalreporting.org
- ISO 9001: <http://www.normas9000.com/index.html>
- ISO 14000: <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>
- ISO 26000: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
- Pacto Global (PG): www.pactoglobal-colombia.org
- Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM): <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?x=75016#.VP3G2i4mnwY>

ANEXOS

ANEXO 1. Carta de entrega



Medellín, 17 de marzo de 2015

C-5200/15

Señores:
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ – FUNLAM
La Ciudad

Referencia: Recibido a Satisfacción de Trabajo de Grado

Cordial saludo:

Por medio de la presente, la Empresa Servicios Ambientales y Geográficos S.A., informa que recibió a satisfacción el Trabajo de Grado "**Modelo de Responsabilidad Social Empresarial en Servicios Ambientales y Geográficos S.A. – SAG**", desarrollado por la economista y coordinadora de proyectos vinculada a la empresa, **SANDRA MARLENY MONTOYA ARBOLEDA** con documento de identidad 42.781.164.

Trabajo para obtener el título de **Especialista en Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial** de la Fundación Universitaria Luis Amigó.

Atentamente,

ALEJANDRO AGUILAR AMAYA
Gerente
E-mail: aaa@sag-sa.com
Documento de identidad: 71.578.377

ANEXO 2. Metodología y resultados de la Autoevaluación

AUTOEVALUACIÓN

El cuestionario está dividido en siete secciones (una por cada Eje), y en cada una de ellas una serie de indicadores.

Los indicadores tienen a su vez sub indicadores que se plantean como afirmaciones respecto a las acciones y políticas implementadas por la empresa. Para cada afirmación existen 3 alternativas posibles de respuesta. Se deberá señalar la que mejor describe la acción de su empresa.

Si considera que alguna de las afirmaciones del Cuestionario no aplican a su empresa, deberá dejar en blanco la casilla, ya que si marca como NO equivaldrá a un 0, impactando en el resultado final de su evaluación.

Los puntos asignados varían de 0 a 2, donde:

"NO" = 0 puntos

"En parte" = 1 punto

"Si" = 2 puntos

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO

Compromisos éticos	SI	EN PARTE	NO
La empresa tiene explicitada su Misión, Visión y Valores.	2		
En la Misión y Visión se incluyen consideraciones sobre la Responsabilidad Social Empresarial.	2		
En la redacción de la Misión y Visión participan distintos niveles de la empresa.	2		
La Misión y Visión de la empresa son revisadas periódicamente.	2		
La Misión y Visión es difundida públicamente a nivel interno y externo (cartelería, sitio web, publicaciones, etc.).	2		
La empresa dispone de un Código de Ética o Conducta formal.		1	

El Código de Ética o Conducta es refrendado por todos los trabajadores de la empresa.				0
El Código de Ética o Conducta contempla las siguientes partes interesadas: empleados, proveedores, medioambiente, clientes, comunidad, gobierno y accionistas.		2		
La empresa estimula la coherencia entre los valores y principios de la organización y la actitud individual de los colaboradores.				0
En las distintas instancias del reclutamiento y selección de personal, se consideran aspectos relacionados con la ética.			1	
		Sub total	1,4	
Cultura organizacional		SI	EN PARTE	NO
La empresa difunde y educa en Valores y en el Código de Ética regularmente.				0
En los diagnósticos de Clima Laboral se evalúan cuestiones éticas (Evaluación 360°, etc.)				0
La empresa ha cancelado o cancelaría contratos con proveedores por conductas no éticas de éstos.		2		
La empresa cancelaría contratos por considerar que los mismos o las empresas contratantes podrían ser éticamente incorrectos.		2		
Posee Políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas.			1	
Existe la Política de informar a los superiores sobre toda comisión, obsequio, etc. Recibido u ofrecido por parte de terceros en relación a la actividad empresarial.				0
La empresa posee Políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles situaciones de acoso ya sea sexual o de otra índole.			1	
La empresa dispone de normas que explícitamente prohíben prácticas discriminatorias en la empresa, ya sea por raza, sexo, religión, etc.			1	
		Sub total	0,4375	
Gobierno corporativo		SI	EN PARTE	NO
La empresa cumple con la legislación impositiva y de seguridad social vigente.		2		
La empresa redacta anualmente una Memoria.				0
Se incluye el respeto a los derechos humanos como criterio formal en sus decisiones de inversión y adquisición.			1	

La empresa posee documentación que respalda lo respondido en el presente cuestionario.		1	
	Sub total	0,5	
Relación con la competencia	SI	EN PARTE	NO
Se establecen principios relacionados a la competencia en el Código de Conducta ó en la declaración de valores de la empresa.		1	
Se posee una política de no utilización de los defectos o debilidades de los productos ó servicios de la empresa.			0
	Sub total	0,25	
Balance social	SI	EN PARTE	NO
Elabora un Balance Social con informaciones sobre sus acciones sociales y ambientales.			0
Las informaciones sobre la situación económica-financiera de las actividades de la empresa son auditadas en forma externa.			0
La empresa pública en Internet datos sobre aspectos económicos, financieros, sociales y ambientales de sus actividades.		1	
	Sub total	0,166666667	
	Total Puntaje Eje	0,550833333	

PROVEEDORES

Criterios de selección y evaluación de proveedores	SI	EN PARTE	NO
Cuando inicia una relación con un nuevo proveedor, la empresa se interesa en conocer sus principios, su política de responsabilidad social y se informa si el proveedor cumple con la legislación laboral, previsional y fiscal.			0
En la selección de proveedores se toma en cuenta los compromisos de éstos con la Responsabilidad Social, el cumplimiento con la legislación y el respeto por los derechos humanos.			0
Posee una política específica o un programa de responsabilidad social en la cadena de proveedores.			0
	Sub total	0	

Trabajo infantil en la cadena de proveedores		SI	EN PARTE	NO	
La empresa posee políticas formales con el objetivo de contribuir a la erradicación del trabajo infantil. Discute el tema con los proveedores y los estimula a cumplir con las leyes.			1		
Tiene como practica regular la verificación de existencia de mano de obra infantil en su cadena productiva.			1		
		Sub total	0,5		
Relaciones en la cadena de proveedores		SI	EN PARTE	NO	
La empresa intenta orientar a los proveedores a seguir sus principios de responsabilidad social y se dispone a ayudarlos en su implementación.				0	
Verifica constantemente las condiciones laborales que sus proveedores proporcionan a sus empleados en cuanto a cantidad de horas trabajadas/pagadas, condiciones de higiene, salarios, descansos, etc.				0	
Posee un plan anual de consulta de satisfacción con los proveedores.		2			
Incluye entre sus proveedores a individuos o grupos de la comunidad (cooperativas de pequeños productores, iniciativas solidarias, asociaciones barriales, etc.).			1		
Negocia con transparencia y establece relaciones contractuales solo en base a criterios comerciales.			1		
		Sub total	0,4		
		Total Puntaje Eje	0,3		

PÚBLICO INTERNO

Salud, seguridad y condiciones laborales		SI	EN PARTE	NO
La empresa posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.		2		
Se capacita anualmente en Salud y Seguridad.		2		

Existen beneficios adicionales en el área de la salud para los colaboradores y/o sus familiares.		1	
La empresa otorga beneficios adicionales a los establecidos por la ley en los casos de embarazo.	2		
En el presupuesto anual se prevé un monto destinado a la prevención de salud y seguridad.	2		
Existe preocupación por mejorar las condiciones de trabajo de los empleados mas allá de las exigencias legales.	2		
Se promueven programas de combate al stress para los colaboradores, especialmente para los que desarrollan funciones más estresantes.		1	
	Sub total	0,857142857	
Valoración de la diversidad	SI	EN PARTE	NO
Existe una política de valoración de la diversidad y no discriminación.		1	
La política de valoración de la diversidad y no discriminación consta en el Código de Conducta y/o declaración de Valores de la empresa.		1	
Existe una política de dar oportunidades a discapacitados.			0
Existe una política de dar oportunidades a jóvenes.			0
Existe una política de dar oportunidades a mujeres.			0
Se promueve la ocupación de cargos gerenciales por mujeres.		1	
	Sub total	0,25	
Compromiso con el desarrollo profesional	SI	EN PARTE	NO
La empresa prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados.	2		
Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas relacionadas a la empresa.	2		
Apoya económicamente y /o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas no relacionadas a la empresa.	2		
	Sub total	1	
Gestión participativa	SI	EN PARTE	NO

Se brinda a los trabajadores información financiera.			0
Se brinda a los trabajadores información de producción.		1	
Se brinda a los trabajadores información sobre objetivos estratégicos.	2		
Al ser admitidos, se realiza con los nuevos colaboradores actividades de integración y entrenamiento sobre los productos y servicios.	2		
	Sub total	0,625	
Política de remuneración y beneficios	SI	EN PARTE	NO
Existe un componente de participación en los resultados.	2		
Existen incentivos por desempeño.	2		
En los últimos dos años se aumentó el salario mínimo de la empresa en relación al salario mínimo vigente.	2		
La empresa cuenta con un Manual de Cargos, Funciones y Salarios.	2		
La remuneración variable de la empresa representa menos del 20% del monto total de salarios.			0
	Sub total	0,8	
Compromiso con el desarrollo infantil	SI	EN PARTE	NO
Se apoya a los padres que estén esperando familia a tener información sobre embarazo, cuidados especiales para los bebés, cursos prenatales, servicios médicos y sociales.		1	
La empresa dispone de un Centro de Recursos para la familia, por ejemplo: una biblioteca con libros de texto y videos escolares que están a disposición de los hijos de colaboradores, así como otros materiales informativos sobre los más variados temas que puedan contribuir al bienestar de la familia.			0
Además de cumplir con las leyes relacionadas a la protección de la maternidad, paternidad, amamantamiento y guardería, prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación hacia las mujeres embarazadas.	2		
	Sub total	0,5	
Clima laboral	SI	EN	NO

			PARTE	
La empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias.			1	
La empresa realiza evaluaciones sobre la percepción de la misma por parte de los trabajadores.		2		
La empresa realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los trabajadores.		2		
La empresa realiza evaluaciones de desempeño en las cuales los superiores son evaluados por sus subordinados.		2		
		Sub total	0,875	
Compromiso con el futuro de los niños		SI	EN PARTE	NO
Se discute con otras empresas o se presentan propuestas prácticas para combatir el trabajo infantil en su sector de actividad empresarial, o de manera general.			1	
La empresa posee un programa de contratación de pasantes.		2		
La empresa cuenta con proyectos que contribuyen al desarrollo de los hijos de sus empleados, estimulando sus competencias técnicas y psicosociales.				0
		Sub total	0,5	
Comportamiento en los despidos		SI	EN PARTE	NO
La situación social del empleado es considerada al momento de su despido.				0
La empresa acompaña y evalúa periódicamente la rotación de los empleados y tiene una política de mejorar este indicador.			1	
Ante la necesidad de reducción de personal se prevé una comunicación dirigida a los colaboradores que permanecen, sobre las razones que avalan la decisión tomada.			1	
		Sub total	0,33333333	
Relaciones con colaboradores tercerizados		SI	EN PARTE	NO
Se integra a los colaboradores tercerizados en los programas de entrenamiento y desarrollo profesional.		2		
La empresa posee una cantidad de colaboradores tercerizados inferior al 20% del total de contratados.		2		

La empresa posee una política de integración de los trabajadores tercerizados con la cultura, valores y principios de la empresa.	2		
	Sub total	1	
	Total Puntaje Eje	0,674047619	

MEDIOAMBIENTE

El medio ambiente como compromiso empresarial		SI	EN PARTE	NO
La empresa dispone de procesos de capacitación en temas medioambientales.		2		
La empresa dispone de procesos orientados a la preservación medioambiental.		2		
La empresa genera o participa en alianzas con otras organizaciones desarrollando acciones en favor del cuidado del medio ambiente.		2		
Se consideran aspectos ambientales al seleccionar proveedores.				0
	Sub total	0,75		
Prácticas de cuidado del medio ambiente		SI	EN PARTE	NO
Se promueve el reciclado de insumos y otros productos.		2		
Se tiene establecido un sistema de retorno de envases, embalajes, productos obsoletos, etc., generados por la propia empresa.			1	
Se procura disminuir al máximo la utilización de productos tóxicos en la empresa.		2		
Se promueve la reducción en el consumo de energía y agua.		2		
Se implementan procesos para el destino adecuado de los residuos generados por la actividad específica de la empresa.		2		
Se implementan procesos para el destino de "otros" residuos generados en la empresa (Vasos, cartuchos, papel, envases plásticos, etc.).			1	
	Sub total	0,833333333		
Impacto medioambiental		SI	EN	NO

		PARTE	
Se dispone de controles del impacto ambiental generado por sus actividades.	2		
Provee a los consumidores y clientes informaciones detalladas sobre el impacto ambiental resultante del uso y del destino final de sus productos.		1	
La empresa discute con sus colaboradores, consumidores, clientes y con la comunidad sobre el impacto ambiental causado por sus productos o servicios.		1	
Se posee un programa de gerenciamiento de residuos con la participación de clientes, así como para la recolección o reciclaje de materiales tóxicos.	2		
	Sub total	0,75	
Sustentabilidad de la economía forestal	SI	EN PARTE	NO
La empresa realiza visitas eventuales o programadas para realizar el monitoreo del origen o de la cadena de producción de los insumos madereros o forestales que utiliza.			0
Prioriza y apoya a los proveedores en la búsqueda de sustentabilidad de los bosques.		1	
	Sub total	1	
Minimización de residuos	SI	EN PARTE	NO
Realiza acciones de control de la polución causada por vehículos propios y de terceros a su servicio.		1	
La empresa posee un sistema de monitoreo para el aumento de eficiencia energética, la reducción del consumo del agua, la reducción de residuos sólidos y la reducción de emisión de CO2 u otros gases de efecto invernadero a la atmósfera.			0
	Sub total	0,25	
	Total Puntaje Eje	0,716666667	

CONSUMIDORES/CLIENTES

Consideración de la opinión del cliente	SI	EN	NO
--	-----------	-----------	-----------

		PARTE	
La empresa tiene implementado un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.	2		
La empresa capacita a sus colaboradores en forma regular en "Atención al Cliente".			0
En la empresa existe un departamento de "Atención al Cliente" o una persona responsable de la atención a los clientes.		1	
Se comparte con los trabajadores de la empresa la opinión de sus clientes.	2		
Considera la opinión de sus clientes en sus productos y servicios.	2		
La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones.	2		
Posee una política de protección a la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor o cliente.		1	
	Sub total	0,714285714	
Proceso de reclamaciones	SI	EN PARTE	NO
La empresa posee un proceso de reclamaciones ágil, accesible y con la difusión adecuada.		1	
	Sub total	0,5	
Marketing y comunicación	SI	EN PARTE	NO
Las especificaciones, precios y condiciones de comercialización están claras y coinciden con el producto o servicio que se ofrece.	2		
La empresa promueve prácticas de ventas con criterios éticos.	2		
Existen políticas de comunicación externa alineadas a valores y principios éticos (propaganda que coloque a los niños, adolescentes, mujeres o minorías en situación de prejuicios, humillación o riesgos).		1	
Se examinan previamente las campañas publicitarias verificando que las mismas estén alineadas con los valores de la empresa.			0
	Sub total	0,625	
Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios	SI	EN PARTE	NO
La empresa realiza esporádicamente estudios e investigaciones		1	

técnicas sobre los daños potenciales de sus productos y servicios para los consumidores y clientes.			
La empresa tiene un programa especial enfocado a la salud y seguridad del cliente y consumidor de sus productos y servicios.		1	
La empresa se preocupa de no utilizar productos y servicios prohibidos en otros países.	2		
	Sub total	0,666666667	
	Total Puntaje Eje	0,626488095	

COMUNIDAD

Política de apoyo a la comunidad	SI	EN PARTE	NO
Dentro de la planificación, la empresa establece una política de apoyo a la comunidad.		1	
Se consulta a los trabajadores para las acciones y/o programas de apoyo a la comunidad que realiza la empresa.		1	
La empresa genera y/o participa de alianzas con otras empresas u organizaciones para desarrollar acciones de apoyo a la comunidad.		1	
Se prevé de espacios para desarrollar pasantías en la empresa destinadas a jóvenes como apoyo a la formación laboral de los mismos.	2		
Se promueve la integración de personas con "discapacidad" en la empresa.			0
Se ofrece apoyo a instituciones educativas locales, impulsando y sosteniendo procesos de transferencia tecnológica a escuelas primarias y secundarias y se colabora con su equipamiento.			0
Se desarrollan o apoyan proyectos para los niños y adolescentes de la comunidad.		1	
La empresa participa activamente de discusiones sobre problemas comunitarios y de la búsqueda de soluciones.		1	
Se tienen prácticas de compra y de inversiones orientadas a favorecer el desarrollo socioeconómico de la comunidad en la que se encuentra.	2		
La empresa mejora los impactos de la misma en la comunidad próxima más allá de las regulaciones existentes (ruidos, olores, movimientos de vehículos, etc.).			0
Posee indicadores para monitorear los impactos causados por sus			0

actividades en la comunidad en la que se encuentra.				
	Sub total	0,409090909		
Voluntariado y participación		SI	EN PARTE	NO
Se posee un programa de voluntariado empresarial.				0
La empresa genera oportunidades para que los trabajadores desarrollen actividades de apoyo comunitario.			1	
Los directivos y gerentes de la empresa participan en actividades de apoyo a organizaciones sociales y/o comunitarias.			1	
Los colaboradores desarrollan acciones de apoyo a la comunidad por iniciativa propia.		2		
La empresa comunica internamente a todo el personal sobre las actividades de apoyo comunitario en las que participa o apoya.				0
La empresa procura involucrar a sus proveedores en programas y/o acciones de apoyo comunitario.			1	
	Sub total	0,416666667		
Financiamiento de acciones sociales		SI	EN PARTE	NO
En el presupuesto anual se prevén fondos para apoyar programas comunitarios y/u ONG's.				0
La empresa destina recursos (no económicos) para programas de apoyo comunitario.				0
Se evalúan los resultados de los programas y/o apoyos destinados al desarrollo de la comunidad.			1	
	Sub total	0,166666667		
Relaciones con organizaciones locales		SI	EN PARTE	NO
La empresa realiza un levantamiento de las necesidades locales antes de diseñar sus proyectos.		2		
Realiza en la comunidad, en forma conjunta con organizaciones locales, campañas educativas y de interés público.			1	
Apoya a varias entidades con donaciones, financiamiento e implementación de proyectos, divulgando experiencias exitosas.			1	
	Sub total	0,666666667		
	Total	0,414772727		

Puntaje Eje	
--------------------	--

GOBIERNO Y SOCIEDAD

Participación política		SI	EN PARTE	NO
La empresa tiene una postura crítica frente a las campañas políticas. Promueve el debate, estimula el voto consciente y, en caso de que apoye a candidatos, es transparente.				0
La empresa informa a sus empleados sobre la importancia de participar en las administraciones gubernamentales y fiscalizarlas.				0
La empresa procura participar de organizaciones que integren empresarios y utiliza ese espacio para actualizarse y discutir con otras empresas sus dificultades, necesidades y formas de movilización en buscar de mejores condiciones para los negocios y también de mejores condiciones para la comunidad.		2		
Sub total		0,33333333		
Prácticas anticorrupción		SI	EN PARTE	NO
Posee una política explícita de no participar en procesos de licitación en los que se compruebe que existe manipulación de las ofertas.				0
Sub total		0		
Participación en proyectos locales gubernamentales		SI	EN PARTE	NO
Establece convenios con organismos públicos con el objetivo de mejorar la calidad de enseñanza, asistencia social, salud o infraestructura, así como para la erradicación del trabajo infantil o el trabajo forzado; incentivar la generación de empleos, seguridad alimenticia, etc.				0
Sub total		0		
Construcción de la ciudadanía		SI	EN PARTE	NO
Estimula a los colaboradores a evaluar la actuación de las autoridades del gobierno.			1	
Establece convenios con organismos públicos con el objetivo de mejorar la calidad de enseñanza, asistencia social, salud o infraestructura, así como para la erradicación del trabajo infantil o el				0

trabajo forzado; incentivar la generación de empleos, seguridad alimenticia, etc.			
La empresa desarrolla actividades eventuales con foco en la educación cívica, abordando derechos y deberes.			0
	Sub total	0,166666667	
	Total Puntaje Eje	0,125	

ANEXO 3. Encuesta a empleados

ENCUESTA PARA EMPLEADOS

La responsabilidad social empresarial es la forma de gestión definida a partir de la relación ética y transparente de la empresa, con todos los grupos con los cuales ella está relacionada y por el establecimiento de objetivos empresariales compatibles con el desarrollo social sostenible.

La adopción o interiorización de prácticas de RSE trae consigo la generación de valor económico y social para sus grupos de interés.

Durante el 2015 SAG S.A. Implementará su modelo de Responsabilidad Social Empresarial RSE, para el cual debe recibir la percepción de sus grupos de interés.

Partiendo del cumplimiento de los Derechos Humanos y pasando por aspectos como la igualdad, conciliación, salud y seguridad laboral y formación, como empleado, por favor, responda las siguientes preguntas:

1. Usted conoce las deducciones por Ley que le hacen con respecto a su salario?

	SI	NO
Deducción en salud (4%)		
Deducción en pensión (4%)		
Deducción fondo de solidaridad (1%)		

Si no lo sabía explique por qué:

2. Usted conoce los aportes legales y extralegales que hace la Empresa?

Legales		Beneficios extralegales	
Aporte a caja de compensación (4%)		Apoyo en tiempo y/o dinero para el estudio	
Aporte a la salud		Aporte al ahorro obligatorio en el Fondo de empleados (50%)	
Aporte a la pensión (12,5%)		Actividades de bienestar laboral (yoga, taichi, celebración de cumpleaños, reconocimiento de grados por educación formal)	
Consignación de cesantías		Apoyo a la mujer con el trabajo desde la casa después del cumplir la licencia de maternidad	
Intereses a las cesantías (12% anual)		Dotación en general (botas, camisetas, busos, chalecos)	
Dotación para salarios inferiores o iguales a dos SMMLV cada cuatrimestre			

Los que no conozca o no los haya utilizado, nómbrellos y explique porqué:

3. Señale con una X la suficiencia de las capacitaciones en salud ocupacional que ha recibido de la Empresa

Suficiente Insuficiente Normal (indiferente)

4. Conoce el manual de perfiles ocupacionales de la Empresa?

Si No

5. Señale con una X su nivel de satisfacción con la remuneración salarial actual. Califique de 1 a 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Considera usted que la organización tiene en cuenta las solicitudes de los empleados para mejorar su accionar?

Si

No

7. En una escala de 1 a 5, donde 1 es la situación más mala y 5 la situación óptima, cómo califica el clima laboral de la Empresa?

Para responder, tenga en cuenta las siguientes acciones que definen el clima laboral:

Actividades sociales en las cuales
participan los trabajadores y sus
familias

Retroalimentación de las evalua
ciones de desempeño

Información sobre escala salarial
de acuerdo con los perfiles

Buen trato de los compañeros y
jefes

Señale con una X

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Para SAG se han determinado los siguientes grupos de interés (stakeholders). Por favor priorícelos teniendo en cuenta lo importantes que son para el negocio y la razón social de la Empresa. Califique de 1 a 6 (sin repetir la calificación) siendo 1 el de menor importancia y 6 el de mayor importancia:

Grupo de interés	Calificación de 1 a 6
Empleados y trabajadores	
Proveedores	
Clientes	
Accionistas	
Estado y autoridades ambientales	
Comunidades	

ANEXO 4. Interfaz en Access de la Encuesta a empleados

ENCUESTA EMPLEADOS

La responsabilidad social empresarial es la forma de gestión definida a partir de la relación ética y transparente de la empresa, con todos los grupos con los cuales ella está relacionada y por el establecimiento de objetivos empresariales compatibles con el desarrollo social sostenible. La adopción o interiorización de prácticas de RSE trae consigo la generación de valor económico y social para sus grupos de interés. Durante el 2015 SAG S.A. Implementará su modelo de Responsabilidad Social Empresarial RSE, para el cual debe recibir la percepción de sus grupos de interés. Partiendo del cumplimiento de los Derechos Humanos y pasando por aspectos como la igualdad, conciliación, salud y seguridad laboral y formación, como empleado, por favor, responda las siguientes preguntas:

1 Usted conoce las deducciones por Ley que le hacen con respecto a su salario? Sí o No los conoce Si no lo conoce explique por qué:

Deducción en salud (4%)

Deducción en pensión (4%)

Deducción fondo de solidaridad (1%)

2 Usted conoce los aportes legales y extralegales que hace la Empresa?

Legales	Sí o No los conoce	Si no lo conoce explique por qué:	Beneficios extralegales	Sí o No los conoce	Los utiliza	Si no lo conoce explique por qué:
Aporte a caja de compensación (4%)			Apoyo en tiempo y/o dinero para el estudio			
Aporte a la salud >= 10 SMMLV (8,5%)			Aporte al ahorro obligatorio en el Fondo de empleados (50%)			
Aporte a la pensión (12%)			Actividades de bienestar laboral (yoga, taichi, cumpleaños)			
Consignación de cesantías			Apoyo a la mujer con trabajo desde la casa por estado materno			
Intereses a las cesantías (12% anual)			Dotación en general (botas, camisetitas, busos, chalecos)			
Dotación a salarios <= a 2 SMMLV c/4 meses						

3 Señale la suficiencia de las capacitaciones en salud ocupacional que ha recibido de la Empresa

4 Conoce el manual de perfiles ocupacionales de la Empresa?

5 Señale su nivel de satisfacción con la remuneración salarial actual. Califíquelo de 1 a 5.

6 Considera usted que la organización tiene en cuenta las solicitudes de los empleados para mejorar su accionar? Porque no

7 Cómo califica el clima laboral de la Empresa? Para responder, tenga en cuenta las siguientes actividades que definen el clima laboral y califique de 1 a 5

Actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias

Retroalimentación de las evaluaciones de desempeño

Información sobre escala salarial de acuerdo con los perfiles

Buen trato de los compañeros y jefes

8 Para SAG se han determinado los siguientes grupos de interés (stakeholders). Por favor priorícelos teniendo en cuenta la razón social de SAG

1 - Lugar de importancia	
2 - Lugar de importancia	
3 - Lugar de importancia	
4 - Lugar de importancia	
5 - Lugar de importancia	
6 - Lugar de importancia	

SIGUIENTE

GUARDAR Y CERRAR ENCUESTA

ANEXO 5. Imagen de acceso directo a la Encuestas a empleados



ANEXO 6. Encuesta para accionistas

ENCUESTA PARA ACCIONISTAS

La responsabilidad social empresarial es la forma de gestión definida a partir de la relación ética y transparente de la empresa, con todos los grupos con los cuales ella está relacionada y por el establecimiento de objetivos empresariales compatibles con el desarrollo social sostenible.

La adopción o interiorización de prácticas de RSE trae consigo la generación de valor económico y social para sus grupos de interés.

Durante el 2015 SAG S.A. Implementará su modelo de Responsabilidad Social Empresarial RSE, para el cual debe recibir la percepción de sus grupos de interés.

1. Opine sobre los siguientes criterios para enfocar la RSE y la importancia de que sea implementada en SAG S.A.

Califíquelos en una escala de 1 a 5, siendo 1 la de menor importancia y 5 la de mayor importancia. Las calificaciones no son excluyentes.

Potenciar los índices de desarrollo humano	
Relevancia al negocio	
Mitigar efectos negativos de la cadena de valor	
Fortalecer contexto competitivo	
Potenciar impacto	

2. A continuación se presenta la Misión y la visión de SAG:

MISIÓN: "Integrar los aspectos ambientales a los aspectos técnicos y económicos de los proyectos de desarrollo, incorporando eficiente y eficazmente prácticas ambientalmente sostenibles" (SAG, 2006).

VISIÓN: Ser una compañía líder en el campo de la consultoría ambiental con proyección nacional e internacional.

Cree Usted que la Misión incluye consideraciones de RSE?	Sí		No		Porqué	
Cree Usted que la Visión incluye consideraciones de RSE?	Sí		No		Porqué	

3. Estos son algunos de los efectos positivos considerados como beneficios de la RSE. Califique de 1 a 7, donde 1 es el de menor importancia y 7 el de mayor importancia. Las calificaciones no son excluyentes.

Efectos	Calificación
Estímulos para la innovación	
Generación de operaciones más eficientes	
Acceso a nuevas fuentes de financiación (fondos éticos)	
Atracción y retención de empleados de calidad	
Fortalecimiento de las marcas (incremento en la competitividad)	
Mejoras en el clima organizacional	
Reducción de riesgos.	

Relacione otros efectos positivos por implementar las prácticas de RSE en SAG.

4. A continuación se plantean algunos indicadores para la evaluación periódica de las acciones de RSE. Califíquelas en orden de importancia de 1 a 6. Donde 6 es la mayor calificación y 1 menor.

Indicador o meta	Posibles acciones	Calificación
Escala salarial para la promoción de la equidad	Promoción de competencias	
	Satisfacción de los empleados	
	Formación y capacitación	
	Mejora en el clima organizacional	
Incorporación de los valores de la empresa a los procesos de trabajo	Transmitir los valores periódicamente y motivar su introyección	
Establecer mecanismos de diálogo con las diferentes partes interesadas	Establecer mecanismos para asegurar canales de comunicación	
% de aporte en gestión de conocimiento para las comunidades	Alianza con el cliente. Destinación de un porcentaje de utilidad para el desarrollo de las comunidades en el área de influencia donde los clientes construyen sus proyectos.	
	Transmisión del conocimiento a la comunidad en general y consolidación de redes académicas e investigativas	
Compromiso de los accionistas	Revisión y aprobación del presupuesto para las acciones de RSE	
	Revisión de los informes de sostenibilidad	
	Indicadores de medición del impacto de la RSE	

Si desea hacer alguna aclaración utilice este espacio

5. Para SAG se han determinado los siguientes grupos de interés (stakeholders). Por favor priorícelos teniendo en cuenta lo importantes que son para el negocio y su razón social. Califíque de 1 a 6 (sin repetir la calificación) siendo 1 el de menor importancia y 6 el de mayor importancia:

Grupo de interés	Calificación de 1 a 6
Empleados y trabajadores	
Proveedores	
Clientes	
Accionistas	
Estado y autoridades ambientales	
Comunidades	

Escriba aquí las aclaraciones que considere pertinentes por la calificación asignada: