

GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN
EMPRESAS QUE BUSCAN COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE

BLEYNER ROCIO ORJUELA FORERO

5201625

Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesora

Mag. CATHERINE NINOSKA GUEVARA GARZON

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

BOGOTA, COLOMBIA

2020

Resumen

No existe una definición única sobre la responsabilidad social empresarial, por lo general se entiende que es el compromiso que adquiere una empresa de identificar y administrar de manera responsable sus relaciones e impactos de carácter social, económico y ambiental.

La RSE es un campo relativamente nuevo; la actividad en sí se inició durante la década de los noventa como consecuencia de la globalización, dados los controles gubernamentales sobre el sector privado, y la desconfianza de la sociedad civil en el poder empresarial.

Algunas empresas, organizaciones no gubernamentales (ONG) y agencias internacionales, han propuesto modelos y códigos de conducta en cuanto a responsabilidad social empresarial, con el propósito de obtener criterios para definir la responsabilidad social de una empresa. Sin embargo, no existe una iniciativa ni un modelo que constituya la base definitiva para la RSE.

El objetivo de esta guía es brindar una orientación práctica para empresas que deseen integrar la RSE en su estrategia organizacional y lograr, de esta forma, resultados tangibles que se traduzcan en una mayor competitividad.

Palabras clave: Competitividad empresarial, estrategia organizacional, responsabilidad social empresarial, stakeholders, valor agregado.

Abstract

There is no single definition of corporate social responsibility, it is generally understood to be a company's commitment to responsibly identify and manage its social, economic and environmental relationships and impacts.

CSR is a relatively new field; The activity itself began during the 1990s as a consequence of globalization, given government controls over the private sector, and the distrust of civil society in business power.

Some companies, non-governmental organizations (NGOs) and international agencies have proposed models and codes of conduct regarding corporate social responsibility, in order to obtain criteria to define a company's social responsibility. However, there is no initiative or model that constitutes the definitive basis for CSR.

The objective of this guide is to provide practical guidance for companies that want to integrate CSR into their organizational strategy and thus achieve tangible results that translate into greater competitiveness.

Key words: Added value, business competitiveness, corporate social responsibility, organizational strategy, stakeholders.

Introducción

La responsabilidad social empresarial en adelante RSE, es una nueva dirección de gestión empresarial, mediante la cual se busca en las entidades guiar el valor agregado de sus actividades y establecer estrategias de innovación que vinculen estimaciones ambientales y sociales, conservando un apropiado balance con criterios económicos, para gestionar así su propia sostenibilidad y el de su entorno.

Con base en lo anterior, la entidad pretende reducir la cantidad de recursos utilizados, mientras que aumenta la creación de valor económico, social y ambiental, y se satisfacen las necesidades y solicitudes de las partes involucradas (stakeholders), buscando una estabilidad entre las dimensiones social, económica y ambiental, para asegurar la continuidad de la entidad en el largo plazo.

La RSE está unida con la competitividad empresarial, pues se orienta en la identificación de estrategias que garanticen la sostenibilidad de una empresa en el largo plazo. La práctica indica que la RSE genera beneficios tangibles para la organización, que incluyen: mejora de la imagen, incremento en ventas, acceso a nuevos mercados, disminución de costos, reducción de riesgos, mejora de la satisfacción laboral y mayor lealtad de clientes.

Guía de implementación de responsabilidad social empresarial en empresas que buscan competitividad sostenible

Definición de Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social es el compromiso de las entidades de aportar al desarrollo económico sostenible, laborando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar la calidad de vida.

Con base en lo anterior concluimos que es el equilibrio entre las tres dimensiones de la sostenibilidad las cuales son:

- La dimensión económica estudia los intercambios de servicios, productos y capital que se efectúan entre la entidad y su entorno, que incluye: empleados, proveedores, inversionistas y bancos, clientes, sector público y ONG. En esta dimensión, el desafío es lograr un equilibrio entre las relaciones económicas con los diferentes entes del entorno para aumentar la sostenibilidad de la empresa a través de la creación de valor y la generación de desarrollo económico.
- La dimensión ambiental busca minimizar el impacto negativo al medio ambiente a través de la gestión ambiental, reducción de desperdicios, eficiencia en el uso de materiales, manejo adecuado de desechos y mejora en el diseño del producto para la disminución de su impacto ambiental a lo largo de todas las etapas de su ciclo de vida.
- La dimensión social se refiere al impacto social de la organización, tanto a nivel interno como a nivel externo. Específicamente, esta dimensión se enfoca en los temas de: calidad de vida laboral y bienestar de los empleados; contribución al bienestar de la sociedad en general; ética del negocio (protección de derechos humanos, transparencia, integridad y

justicia); y, responsabilidad por el producto – Product Responsibility - (salud y seguridad del consumidor y publicidad).

Beneficios de la implementación de la RSE

Figura 1. Beneficios de la implementación de la RSE



Fuente: Business for Social Responsibility

Etapas para la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial

Etapas1: Preparación para la implementación de la RSE

En esta etapa se realiza la divulgación oficial por parte de la Gerencia General manifestando su compromiso con la iniciativa y se genera la motivación para que todo el personal se interese en participar activamente.

Como cualquier sistema de gestión, la implementación del modelo de la RSE requiere responsables que estén a cargo de su aplicación, para lo cual se debe nombrar las personas que desempeñen los siguientes cargos:

Representante de la Gerencia: Esta persona debe ser parte del equipo gerencial de la empresa quien se encargará de asegurar la disponibilidad de recursos y el apoyo gerencial para la implementación del modelo de la RSE.

Gestor RSE: se encarga de funciones más operativas dentro del sistema; sus responsabilidades son:

- Seguimiento a la implementación de la RSE y mantenimiento de la documentación respectiva.
- Recopilación y análisis de los indicadores de sostenibilidad.
- Preparación de informes de indicadores de sostenibilidad para la Gerencia General.
- Comunicación constante con la Gerencia General y demás colaboradores de la empresa sobre los avances y resultados en RSE.

Etapa 2: Planificación estratégica

En esta etapa se desarrollan las actividades necesarias para generar el plan estratégico que incluye los objetivos, indicadores, metas y proyectos de mejora. A continuación, se explican las actividades para su construcción:

2.1. Diagnóstico

Para definir la situación actual de la empresa y establecer prioridades, se debe elaborar un diagnóstico integral de los niveles de responsabilidad social empresarial desarrollados en la organización, apoyada en herramientas como las siguientes:

2.2. Información de partes interesadas

Consiste en la recolección de información vital de las partes interesadas con respecto a sus visiones e interpretaciones de la sostenibilidad de la organización en cuestión, y su impacto en su propio que hacer y sostenibilidad.

Para recopilar esta información se recomiendan las siguientes actividades.

- . Identificación de las partes interesadas.
- . Priorización de las partes interesadas
- . Recopilación de la información

2.3. Definición del Marco Estratégico

Este marco estratégico vincula la misión y la visión organizacional, los cuales forman la base para la formulación de la estrategia.

Para su elaboración, se aconseja realizar una sesión con el nivel gerencial y los dueños.

2.4. Definición de las Estrategias de Sostenibilidad

En busca de mejorar los resultados de la entidad en uno o varios espacios, se debe establecer estrategias de sostenibilidad en los ámbitos social, ambiental y económico.

Las estrategias de sostenibilidad se pueden clasificar en tres enfoques:

- Eficiencia interna. Estas estrategias se encaminan básicamente a la mejora interna de los procesos con el fin de hacerlos más eficientes y reducir los costos.
- Minimización de riesgos. Son estrategias para disminuir riesgos asociados con el resultado en cualquiera de las tres dimensiones de sostenibilidad, por ejemplo, mejora de la relación con la comunidad, fortalecimiento de las condiciones laborales, etc.
- Diferencia en el mercado por medio del desarrollo de productos/servicios sostenibles.

Son estrategias con el fin de obtener distinción en el mercado, orientadas a desarrollar productos/servicios sostenibles. Estos son aquellos que ofrecen beneficios ambientales, sociales y económicos a la vez que protegen la salud pública, el bienestar y el medio ambiente a través de su aplicación y desarrollo, desde la extracción de las materias primas hasta la disposición final del producto. Las estrategias pretenden que la organización incurra en

nuevas economías o un reconocimiento del cliente por las características de sostenibilidad de sus productos/servicios.

2.5. Definición del Plan Estratégico

El plan estratégico permite desarrollar las estrategias de sostenibilidad y se define una vez establecidos el marco estratégico y las estrategias de sostenibilidad; este incluye:

- Los objetivos estratégicos.
- Los indicadores.
- Los planes de acción.

Para esta etapa, se utiliza el Balanced ScoreCard BSC (Cuadro de Mando Integral), una herramienta de planificación y gestión que traduce la estrategia de una empresa en objetivos relacionados que son medidos a través de indicadores y vinculados con planes de acción que establecen las acciones que se desarrollarán para el logro de los objetivos.

Figura 2. Los componentes del BSC



Para construir el BSC, inicialmente se construye el mapa estratégico y luego la matriz estratégica.

Mapa estratégico

El mapa estratégico es el aporte metodológico más importante del BSC, está formado por los objetivos estratégicos que se encadenan a través de relaciones causales. Esta herramienta nos permite:

- Verificar la relación entre los objetivos estratégicos
- Facilitar la comunicación de la estrategia empresarial.

Para definir el mapa estratégico, los objetivos se establecen de acuerdo con cuatro perspectivas:

- Finanzas: establece los objetivos que especifican qué se debe hacer para satisfacer las expectativas de los accionistas. En el caso de una organización sin ánimo de lucro, la pregunta sería qué se debe hacer para asegurar la sostenibilidad financiera de la entidad.
- Cliente: define los objetivos que especifican qué se debe hacer para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Procesos internos: define los objetivos que especifican en qué procesos se debe ser excelentes para satisfacer las necesidades de los clientes y accionistas.
- Aprendizaje y crecimiento: define los objetivos que especifican cuáles aspectos son críticos para mantener la excelencia.

Matriz estratégica

En la matriz estratégica se relacionan los objetivos estratégicos establecidos con los indicadores, los cuales permiten analizar periódicamente si la empresa está logrando los objetivos estratégicos y los planes de acción.

Para no dificultar la medición se debe establecer indicadores clave. Cuando la entidad no cuenta con los elementos sistemáticos necesarios para realizar las mediciones, especifica procedimientos y formularios que permitan recopilar la información necesaria para el cálculo de los indicadores y a su vez definir un punto de partida que establezca las metas de la empresa el cual se convierte en línea base para la medición del indicador de un período anterior.

Etapas 3: Planes de acción

El plan de acción es el programa detallado en el cual se planifica la implementación, desarrollo, seguimiento y control de las tareas para el desarrollo de la RSE, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos trazados.

En esta fase, se debe crear un equipo de trabajo para la definición, elaboración y ejecución de los planes de acción, quienes lo desarrollan con base en los resultados del diagnóstico y los objetivos estratégicos establecidos.

Etapa 4: Monitoreo

Con el fin de analizar los resultados de los indicadores definidos y verificar si se están cumpliendo los objetivos estratégicos, en esta etapa se realizan revisiones periódicas. Los resultados de este proceso generan:

- Un espacio apropiado para corregir desviaciones
- Hacer ajustes de los planes
- Identificar nuevas oportunidades de mejora.

Es responsabilidad del gestor RSE recopilar la información de los indicadores y del avance de los planes de acción, con el fin de presentarla en una reunión gerencial de monitoreo donde:

- Se analizan los indicadores y las causas de los resultados.
- Se valora el avance de los planes de acción.
- Se toman decisiones sobre acciones por ejecutar para mejorar el desempeño obtenido y prevenir o corregir problemas.

Es importante que la reunión se realice cada tres o cuatro meses sin embargo es decisión de la empresa la periodicidad de la misma. Como resultado se deja evidencia de su realización, la especificación de las principales conclusiones del análisis de indicadores, el avance de los planes de acción y los acuerdos que se generen como resultado, para garantizar el cumplimiento.

Etapa 5: Comunicación

La empresa debe comunicar a las partes interesadas los resultados del seguimiento realizado a los indicadores, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de las iniciativas de sostenibilidad como lo son los resultados económicos, ambientales y sociales de sus actividades y proyectos, cuantificados a través de una serie de parámetros de desempeño, mediante los llamados Informes de sostenibilidad.

Las organizaciones fijan sus parámetros para la elaboración de estos informes o se basan en guías difundidas a nivel mundial. La organización Global Reporting Initiative (GRI); es una de las entidades que con sede en Holanda, elaboró una guía denominada GRI Guidelines, la cual ha sido utilizada por más de 650 empresas en el mundo que han dado a conocer públicamente sus reportes.

Etapa 6: Proceso de administración y mejora continua

En este proceso, la empresa establece las acciones necesarias o procedimientos para asegurar la sostenibilidad y mejora del sistema RSE, los cuales indican cómo se hacen, cuándo se hacen y quién es responsable de las siguientes actividades:

- Revisión del plan estratégico.
- Seguimiento al cumplimiento de los planes de acción.
- Generación y análisis de los indicadores.
- Revisión gerencial.
- Seguimiento al cumplimiento de los acuerdos generados en la revisión gerencial.

- Elaboración, aprobación y publicación de los Informes de Sostenibilidad.
- Comunicación con partes interesadas.
- Control de la documentación generada por el Sistema RSE.

Conclusiones

El objetivo de la RSE es asegurar la continuidad y sostenibilidad a largo plazo de la empresa brindando a las partes interesadas, un nivel de crecimiento a nivel económico y personal beneficiando a su el sector ambiental en algunas oportunidades.

La estrategia y la gestión empresarial tienen una orientación triple y equilibrada en aspectos económicos, ambientales y sociales de la empresa, de manera eficaz y voluntaria hacia progresos en estos espacios, enfocado en una transformación continua, vinculando de manera activa las partes interesadas en torno a la empresa.

Como estrategia empresarial, la RSE se convierte en beneficios tangibles para la organización como lo son el aumento de ventas, mejora de la lealtad de clientes, mejora en la imagen y reputación ante clientes y demás partes interesadas, reducción de costos operativos, aumento de la calidad y la productividad, aumento de la estabilidad laboral, disponibilidad de fuentes de capital diferenciadas, logrando así un fortalecimiento de las ventajas competitivas y nuevas oportunidades de negocio.

La aplicación de la RSE genera fortalecimiento en su capacidad de innovación y diferenciación, así como la reducción de los riesgos de operación asociados a los requerimientos de las partes interesadas.

La implementación de la RSE genera resultados en cada una de sus etapas, como se relaciona a continuación.

En la primera etapa se da el nombramiento de los responsables de la implementación del modelo de la RSE y generar conciencia y compromiso en el personal con respecto al proyecto y su implementación.

La etapa dos se elabora el marco estratégico (misión y visión) y el plan estratégico (objetivos, indicadores y metas).

Los planes de acción para el logro de los objetivos estratégicos se desarrollan en la etapa tres.

Los análisis de indicadores claves, verificación del cumplimiento de planes de acción y los acuerdos de acciones para mejorar los indicadores y planes de acción se elaboran en la etapa cuatro.

En la etapa cinco se elabora el Informe de sostenibilidad para las diferentes partes interesadas y retroalimentación de los mismos.

En la fase final se generan los procedimientos documentados e implementados para la administración y mejora del sistema RSE.

Referencias

Botero, F. A. (2017). Responsabilidad social desde una perspectiva gerencial. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16194>.

Franco, J. E. (2019). La responsabilidad social empresarial y la norma ISO 26000: su aporte en la protección de activos. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/32374>.

Quiroga, Y. A. (2018). Aportes de la planeación estratégica al diseño y ejecución de los objetivos organizacionales. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/17871>.

Osay, S. (2014). Manual de primeros pasos en RSE. Recuperado de: <http://www.cepb.org.bo/urse/wp-content/uploads/2014/12/15.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo y Confecámaras. (2010). Responsabilidad social empresarial. Manual de implementación. Recuperado de: <http://www.cepb.org.bo/urse/wp-content/uploads/2014/12/E31.pdf>

Fundación Empresarial para la Acción Social. (2012). Guía práctica de RSE para PYMES. Recuperado de: [file:///C:/Users/MiPC/Downloads/guia%20practica%20de%20rse%20para%20pymes%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/MiPC/Downloads/guia%20practica%20de%20rse%20para%20pymes%20(2).pdf)