



INTEGRARSE

Integración Centroamericana por la Responsabilidad Social Empresarial

GUÍA DE ACOMPAÑAMIENTO

PARA INTEGRAR LA **RESPONSABILIDAD SOCIAL**
A LA **ESTRATEGIA DE NEGOCIOS**

CON BASE EN LA NORMA ISO 26000 Y OTROS ESTÁNDARES INTERNACIONALES



Fundación INTEGRARSE
Integración Centroamericana por la
Responsabilidad Social Empresarial
© INTEGRARSE, 2014

Con apoyo de:
Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH¹

Autor: Andrés Hernández
Edición y corrección de estilo: Natalia Gutiérrez
Diseño: Juan Pablo Ocampo
Impresión: Christian Paramo

Edición:
Septiembre de 2014,
Managua, Nicaragua

¹ La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit es una empresa de cooperación al desarrollo del Gobierno de la República Federal de Alemania con accionar a nivel mundial.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer el apoyo de todas las personas y organizaciones que han hecho posible la publicación de esta Guía:

- A la GIZ por su apoyo en la ejecución del proyecto “Fortalecimiento de capacidades locales para asesorar y acompañar a las empresas en la aplicación de la norma internacional de RSE”, en el cual se enmarca esta iniciativa.
- A los Presidentes de las organizaciones de la Red, quienes con una visión estratégica conducen a nuestras organizaciones a mejorar su competitividad y la contribución al desarrollo sostenible e integrado de la región.
- Al personal Directivo y técnico de las organizaciones que conforman la Red Integrarse, por su apoyo en la ejecución de los proyectos y la promoción de la RSE como herramienta para el desarrollo sostenible.
- A los expertos del Centro VINCULAR, quienes aportaron su experiencia y conocimiento en la ejecución del proyecto y la elaboración de esta Guía.

INTRODUCCIÓN

La Fundación INTEGRARSE, es una Red de organizaciones privadas que promueven la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como vehículo para la competitividad y el desarrollo sostenible de los países de Centroamérica.

Nuestra red tiene presencia en seis países de la región y apoya a más de 600 empresas para que implementen la RSE como parte de su estrategia de negocio.

AED en Costa Rica, CENTRARSE en Guatemala, FUNDAHRSE en Honduras, FUNDEMÁS en El Salvador, SUMARSE en Panamá y UniRSE en Nicaragua, son las organizaciones que promueven modelos de negocio basados en una triple creación de valor: económico, social y ambiental.

En 2010 un evento causó un cambio importante en el concepto y la aplicación de la RSE. La publicación de la norma ISO26000 amplió el marco de la Responsabilidad Social (RS) a todas las organizaciones. Desde este momento, la RS dejó de ser una labor exclusiva de la empresa.

La propuesta de esta norma es que todas las organizaciones se enfoquen en los impactos de sus acciones en la sociedad y reconozcan y se relacionen con las partes interesadas que influyen o se ven influidas por la operación².

Esta Guía es una propuesta para acompañar a las organizaciones a incorporar la ISO26000 y otros estándares internacionales de RSE³ en su estrategia de negocio, de manera que se alinee con las demandas del contexto global actual en materia de Sostenibilidad.

La iniciativa forma parte de los proyectos para apoyar al personal técnico de las organizaciones de nuestra Red en el acompañamiento a sus empresas.

Como herramienta, la Guía pretende ser un material práctico, amigable y de fácil acceso que acompañe el proceso y ofrezca orientación sobre cómo integrar la RS en la estrategia y operación de las organizaciones para garantizar una gestión organizacional coherente y sostenible.

Si bien está enfocada en la empresa, la propuesta puede ser adaptada para trabajar en todo tipo de organización o sector productivo.

El contexto global actual demanda cada vez de manera más explícita una visión sostenible del negocio para todo tipo de organizaciones.

Creemos que la RS puede actuar como elemento diferenciador y como factor de competitividad y estamos decididos a apoyar a todos los que han hecho de la RS su norte en cualquier tipo de organización para lograr el éxito en esta visión de los negocios.

² Párrafo elaborado a partir de la definición de la Norma ISO26000

³ Los Principios Rectores del Pacto Global, la Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social de la OIT y las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales

CONTENIDO

3	Agradecimientos
5	Introducción
9	OBJETIVO
10	MARCO DE REFERENCIA
12	EL MODELO DE INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
13	Elementos del modelo
13	I. Reconocer la responsabilidad social, a través de la identificación de las expectativas de la sociedad y de los intereses de las partes interesadas.
14	II. Identificar las materias y asuntos de responsabilidad social que surgen como consecuencia de los impactos directos e indirectos - Debida Diligencia.
14	III. Establecer el rumbo, a través de la identificación de asuntos materiales de responsabilidad social y su alineación a la estrategia de negocio.
16	PASOS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MODELO DE NEGOCIO
18	1. Compromiso de la alta dirección
20	2. Análisis del entorno - Expectativas de la sociedad
22	3. Análisis del entorno - Intereses de los stakeholders
28	4. Asuntos relevantes - Materialidad
32	5. Análisis interno
34	6. Integración de la Responsabilidad Social a la Estrategia
48	7. Seguimiento, evaluación y comunicación
51	BIBLIOGRAFÍA
52	ANEXO 1: APOORTE DE LA GESTIÓN SOSTENIBLE A LOS OBJETIVOS O IMPULSORES DE NEGOCIO

OBJETIVO

Esta guía describe los pasos generales a tener en cuenta para realizar un acompañamiento a empresas u organizaciones que quieran integrar la RS en su estrategia de negocio.

Consideramos que esta integración es un punto de partida fundamental para garantizar una gestión organizacional coherente y sostenible, alineada a las exigencias y los requerimientos de los mercados y entornos en los que se desenvuelven las empresas.

La Guía ofrece recomendaciones sobre el proceso a seguir para construir una estrategia sólida que permita visibilizar la contribución de la RS al logro de los objetivos estratégicos de negocio.

Si bien el foco de la guía es la empresa, ésta se puede adaptar para ser trabajada con un sector productivo o con cualquier otro tipo de organización⁴.

La Guía está dirigida a consultores con experiencia en el área de Responsabilidad Social que tengan la capacidad de asimilarla, multiplicarla y adaptarla los procesos y requerimientos de las empresas.

⁴Puede ver los resultados de la implementación de esta metodología adaptada a sectores estratégicos de 6 países centroamericanos en el siguiente link:
<http://goo.gl/fEXJ70>

MARCO DE REFERENCIA

La integración estratégica de la RS debe permitir a la empresa enfocar sus esfuerzos de gestión para maximizar su contribución y generar valor sostenible en el negocio.

Cuando la empresa se orienta a desarrollar una oferta diferenciada de productos y servicios, y una mejora en la eficiencia y la productividad de sus operaciones, se generan ventajas competitivas para su posicionamiento en el mercado (nacional e internacional) y para la atracción de inversiones.

Sin embargo, la ventaja competitiva de una empresa no solo está ligada a su estrategia individual de crecimiento y reducción de costos. Los resultados empresariales también dependen de su entorno para poder generar ofertas diferenciadoras, de calidad y a precios competitivos para sus clientes.

El Foro Económico Mundial define la competitividad como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. Además, identifica 12 pilares que componen el Índice de Competitividad Global, que si se analizan desde la óptica de la sostenibilidad, se relacionan directamente con las materias y asuntos de RS que promueve la ISO26000.

A continuación se presentan algunos ejemplos de los vínculos existentes entre la competitividad y la sostenibilidad:

1. Instituciones: a través de la promoción y la participación en política responsable y la gestión de riesgos de corrupción por parte de las empresas se fortalecen las instituciones.
2. Infraestructuras
3. Entorno macroeconómico
4. Salud y educación primaria: a través de la contribución de los negocios con la calidad y el acceso a los servicios educativos y de salud, una empresa puede contar con una comunidad con las competencias y condiciones de desarrollo que requiere para su crecimiento.
5. Educación superior y formación: el desarrollo de habilidades contribuye con la promoción de empleos decentes y productivos para el desarrollo económico y social.

6. Eficiencia del mercado de bienes: una gestión que promueve la competencia justa, las operaciones en la cadena de valor respetuosas de los DDHH y el medio ambiente y la eficiencia en el uso y manejo de los recursos naturales, hace más eficientes los mercados de bienes y servicios.

7. Eficiencia del mercado laboral: el respeto por los principios y derechos laborales y la promoción del diálogo social mejora la relación empresa-empleado, el clima y la productividad laboral.

8. Desarrollo del mercado financiero: a través de iniciativas de inclusión financiera y de acceso eficiente al capital.

9. Preparación tecnológica: Acceso a instituciones de investigación y universidades y desarrollo de capacidades locales.

10. Tamaño del mercado: a través de iniciativas que favorezcan la generación de ingresos y los encadenamientos productivos de poblaciones vulnerables o menos favorecidas, se puede contribuir con el aumento del mercado.

11. Sofisticación en materia de negocios: el liderazgo y las capacidades de identificación de riesgos y oportunidades, y de adaptación a los nuevos retos relacionados con la sostenibilidad.

12. Innovación: a través de la co-creación de productos, servicios y procesos en conjunto con las partes interesadas.

Este marco de referencia debe servir para dirigir e inspirar la construcción de estrategias empresariales que sean más sostenibles, que generen ventajas competitivas individuales y colectivas y que maximicen la contribución de las organizaciones al desarrollo sostenible.

EL MODELO DE INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

El modelo de integración propuesto en esta guía (figura No. 1) describe la forma en la que una empresa puede integrar la RS estratégicamente, y así maximizar su contribución al desarrollo sostenible y generar valor para el negocio.

De acuerdo con la Norma ISO26000, el punto de partida para alinear la RS a la estrategia de una organización es el reconocimiento de la interdependencia que existe entre ésta, la sociedad y las partes interesadas en el marco del desarrollo sostenible.

Este reconocimiento permite a la empresa focalizar de manera efectiva sus esfuerzos de RS, minimizando sus impactos negativos y maximizando los positivos.

Al mismo tiempo, genera oportunidades para potenciar el negocio, complementando su estrategia de crecimiento, de retorno sobre el capital (financiero, humano, tecnológico) y su gestión de riesgos, tal como lo plantea el DJSI⁵ en su definición de sostenibilidad corporativa.



Figura No. 1
Modelo adaptado de la Norma ISO26000

ELEMENTOS DEL MODELO

I. Reconocer la responsabilidad social, a través de la identificación de las expectativas de la sociedad y de los intereses de las partes interesadas.

Las expectativas que tiene la sociedad respecto al comportamiento responsable de las empresas han sido recogidas en los últimos años en diferentes normativas internacionales de comportamiento.

Las principales normas legitimadas globalmente por su proceso de construcción multi-stakeholder y su reconocimiento por parte de Estados y Organismos Multilaterales, son:

- Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social - OIT
- Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos - ONU
- Pacto Global - ONU
- Directrices para Empresas Multinacionales - OCDE
- Guía sobre Responsabilidad Social ISO26000 - ISO

Las directrices generales que estos estándares promueven, le permiten a la empresa identificar las tendencias y expectativas de la sociedad respecto a su comportamiento, así como los principales impactos (negativos y positivos) que generan sus actividades y decisiones.

Esta primera aproximación debería complementarse con un análisis más profundo sobre el entorno directo de las empresas.

Para esto, la Norma ISO26000 recomienda identificar a los stakeholders y levantar sus intereses legítimos.

“Aunque una organización crea por sí misma que puede entender su responsabilidad social, debería considerar, no obstante, involucrar a las partes interesadas en el proceso de identificación”.

Como complemento a los lineamientos de la Norma ISO26000, la Teoría de Gestión de Partes Interesadas⁶ destaca la importancia de conocer mejor los valores e intereses de los stakeholders para identificar la manera en la que la empresa puede crear y distribuir valor para sí misma y para estos grupos.

⁶ Strategic Management: A Stakeholder Approach. Edward Freeman, 1984

⁵ Dow Jones Sustainability Index

II. Identificar las materias y asuntos de responsabilidad social que surgen como consecuencia de los impactos directos e indirectos – Debida Diligencia.

Con el fin de identificar el listado de los asuntos de sostenibilidad que las empresas deberían gestionar, para evitar que se presenten impactos negativos y para mitigar o compensar sus efectos, la Norma ISO26000 propone realizar una debida diligencia:

“...Un proceso exhaustivo y proactivo llevado a cabo para identificar los impactos negativos sociales, ambientales y económicos, reales y potenciales, de las decisiones y actividades de una organización, con el propósito de evitar y mitigar dichos impactos”

De igual forma, se pueden identificar los eslabones de la cadena de valor y la esfera de influencia donde se pueden presentar estos impactos con el fin de definir el alcance de la responsabilidad empresarial.

Este proceso debería contar con la participación e involucramiento de las partes interesadas para identificar, desde su perspectiva, los impactos reales y potenciales de las decisiones y actividades empresariales.

III. Establecer el rumbo, a través de la identificación de asuntos materiales de responsabilidad social y su alineación a la estrategia de negocio.

Según el Global Reporting Initiative, para establecer el rumbo, una empresa debe focalizar sus esfuerzos en los ámbitos en los que va a generar valor para el negocio y su entorno; los asuntos materiales. Estos se definen como:

«Aquellos temas que tienen un impacto directo o indirecto en la capacidad de una organización para crear, mantener o distribuir valor económico, ambiental y social para sí misma, sus interesados y la sociedad en general».

Es decir que, en el contexto de la sostenibilidad, la materialidad no se limita a tener en cuenta los impactos sociales, ambientales y económicos, sino también involucra los aspectos que tienen impacto en la estrategia del negocio.

Cada empresa tiene una forma de generar valor que está reflejada en su estrategia, sus objetivos y en sus metas.

De acuerdo con un estudio realizado por el Boston College⁷ en alianza con la consultora de negocios McKinsey, una empresa puede potenciar el valor que genera a partir de una adecuada gestión de los asuntos materiales de sostenibilidad:

- Contribuyendo con un crecimiento en ventas, acceso a mercados y a clientes
- Mejorando el retorno sobre las inversiones
- Fortaleciendo la gestión de los riesgos
- Fortaleciendo las competencias gerenciales acordes con las nuevas demandas del entorno y los mercados

A través de un análisis de estos objetivos de negocio y de las oportunidades y riesgos concretos, cualquier empresa podrá encontrar su mejor alternativa para hacer frente a los asuntos relevantes de sostenibilidad, generando valor⁸.

La ética será una parte fundamental en este proceso de alineamiento estratégico.

Un comportamiento no ético incrementa los impactos negativos de las empresas en su entorno. Además, los códigos de ética proporcionan la consistencia y la confianza necesaria para una cooperación rentable entre la empresa y sus grupos de interés.

La integración estratégica es la base para que la RS se despliegue, implemente y evalúe en toda la empresa, con el fin de medir los resultados e impactos en una lógica de aprendizaje y mejoramiento continuo.

⁷ How Virtue Creates Value for Business and Society. Investigating the value of environmental, social and governance activities. Boston College, Carroll School of Management, Center for Corporate Citizenship, 2009

⁸ En el Anexo 1 se presenta una descripción de estos objetivos de negocio generales y la forma en que éstos se pueden fortalecer con iniciativas de sostenibilidad, logrando un círculo virtuoso entre la sostenibilidad y la competitividad de las empresas.

PASOS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MODELO DE NEGOCIO

Los pasos que propone esta guía para integrar la RS en el modelo de negocio, tienen una lógica de ciclo PHVA⁹ (planear, hacer, verificar y actuar.)

Esta fórmula garantiza una gestión de sostenibilidad orientada a la obtención de resultados, la mejora continua y el aprendizaje.

A continuación se describen los siete pasos¹⁰ con información sobre los objetivos, el instrumento sugerido, las acciones que se tienen que realizar y un ejemplo de resultados.

⁹ Estos pasos están articulados con el modelo de gestión del Pacto Global de Naciones Unidas

¹⁰ Nota importante: estos pasos metodológicos tienen una lógica secuencial para la integración de la RS en la estrategia. Sin embargo antes de su implementación, es necesario realizar un diagnóstico sobre el nivel de madurez de la gestión sostenible en la empresa, para ajustar la metodología de acompañamiento a los requerimientos y necesidades específicos.

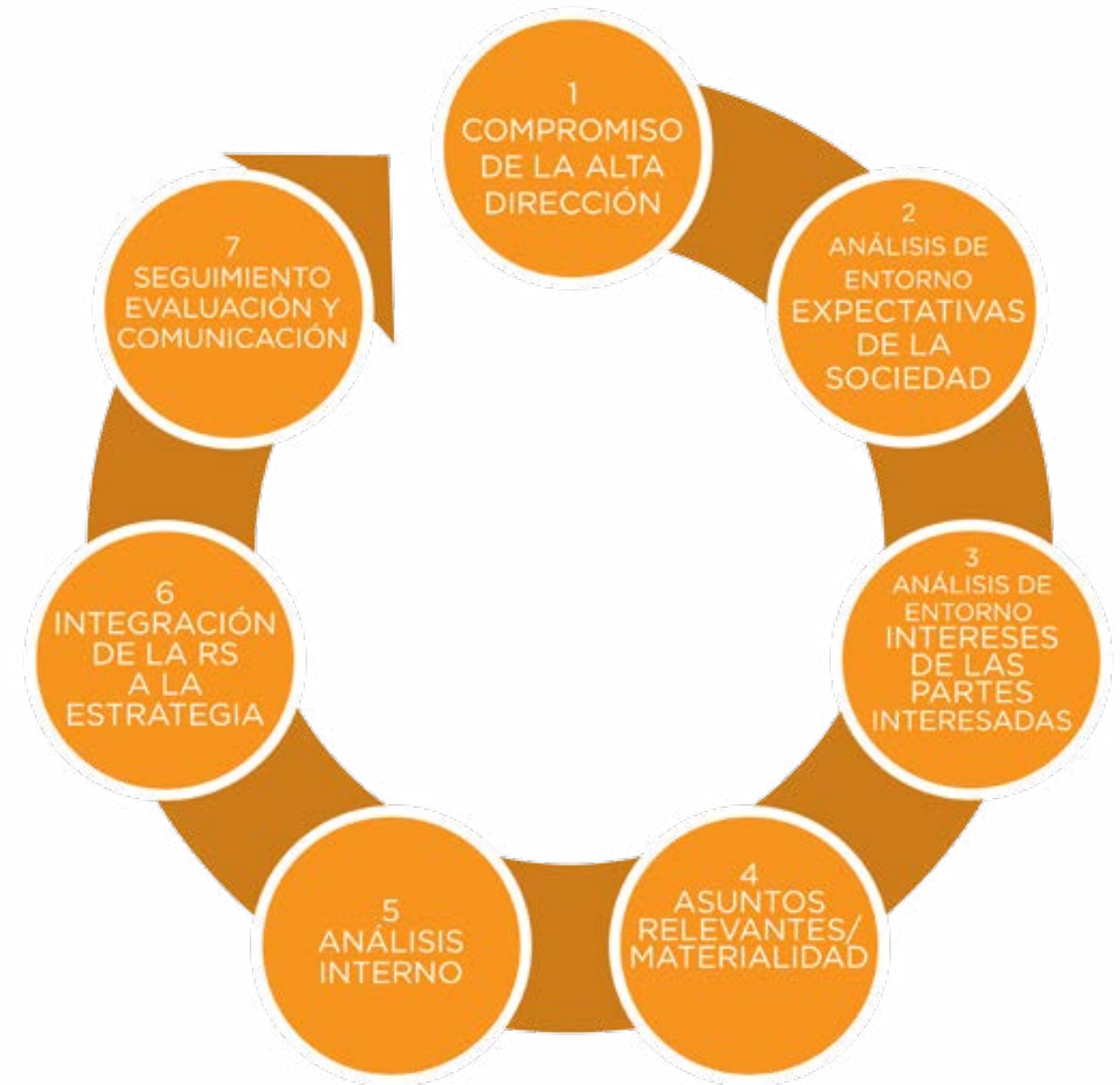


Figura No. 2
Marco metodológico para el acompañamiento

1. COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

El proceso de alineación estratégica debe tener como punto de partida el convencimiento y compromiso de la alta dirección de la empresa sobre la importancia que la RS y el desarrollo sostenible tienen para el futuro del negocio.

Este compromiso es fundamental para garantizar que se contará con los recursos económicos y humanos necesarios.

Además, permitirá que la empresa se haga cargo de los resultados que arroje el proceso y de desplegar, implementar y hacer seguimiento riguroso a las iniciativas estratégicas.

OBJETIVOS

- Sensibilizar a la alta dirección acerca de las tendencias de la RS y sus implicaciones en la sostenibilidad y competitividad de la empresa
- Conformar un equipo de trabajo en la organización que involucre a todas las áreas en el proceso de alineación de la RS en la estrategia del negocio

INSTRUMENTO A UTILIZAR

Presentaciones estratégicas sobre tendencias generales de RS y su conexión con la competitividad y sostenibilidad del negocio¹¹.

PASOS A SEGUIR

1. Preparar y realizar una presentación con información general sobre tendencias relevantes de RS que puedan afectar la sostenibilidad y competitividad del negocio. Esta información puede obtenerse de las iniciativas internacionales de sostenibilidad. El resultado esperado de esta sensibilización, es que la alta dirección de la empresa dé vía libre a implementar el proceso de alineación estratégica y destine los recursos financieros, logísticos y humanos necesarios.

2. Una vez se cuenta con el aval de la alta dirección, se conforma en la empresa un Equipo de Implementación RS. Este equipo será una contraparte valiosa durante todo el proceso de integración, tanto para recolectar información, como para validar y alimentar todos los pasos aportando su entendimiento y conocimiento del negocio, y salvaguardando la alineación estratégica.

En el Equipo de Implementación debe participar un representante de cada una de las áreas relacionadas con los objetivos estratégicos y con las materias fundamentales.

A continuación se listan algunos criterios generales para seleccionar a las personas que pueden hacer parte de este equipo:

- Conocimiento de su área, de la estrategia y de los objetivos estratégicos que le corresponden
- Capacidad de representar a su área y mantener un flujo efectivo de comunicación proyecto - área
- Personas analíticas, propositivas, líderes motivacionales en su área y con redes de contacto e influencia en otros empleados de la empresa
- Capacidad y disposición de tiempo, así como interés por el tema de RS
- Capacidad para viabilizar la toma de decisiones con los responsables de las mismas
- Contacto con grupos de interés de la empresa

3. Una vez conformado, se debe capacitar al Equipo de Implementación para que comprenda los principios, las materias y asuntos de sostenibilidad y se familiarice de manera preliminar con las metodologías que se implementarán.

4. Finalmente se construye el cronograma detallado de actividades, que incluya los hitos del proyecto en los que se requiere de la participación activa del Equipo y de la alta dirección de la empresa, para validar resultados y definir estrategias y acciones.

¹¹ Podrá encontrar un ejemplo de estas presentaciones en el siguiente link:

<http://goo.gl/fEXJ70>

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXPECTATIVAS DE LA SOCIEDAD

Identificar las expectativas que tiene la sociedad respecto al comportamiento responsable de la empresa según su sector será fundamental para comprender el contexto de sostenibilidad en el que la organización opera.

OBJETIVOS

- Identificar los requerimientos críticos de RS hacia el sector en estudio y las mejores prácticas
- Analizar tendencias y expectativas generales frente al sector en materia de RS
- Identificar retos y oportunidades en el entorno de sostenibilidad de las empresas, que puedan afectar positiva o negativamente su crecimiento y consolidación

INSTRUMENTO A UTILIZAR

Análisis comparativo con el entorno y benchmark de buenas prácticas

PASOS A SEGUIR

1. Identificar las fuentes de información más relevantes que permitan cumplir con el propósito del benchmark descrito. Estas fuentes de información deberían ser públicas y de fácil acceso, por ejemplo:

- Organizaciones reconocidas por las empresas del sector como representantes de las mejores prácticas de RS
- Competidores principales
- Líderes mundiales en RS relacionados con el sector
- Principales empresas clientes extranjeros (compradores o inversionistas)
- Iniciativas internacionales sectoriales de RS

2. Se pueden utilizar el número de fuentes necesarias, bien sea de un solo tipo o una combinación. Estas fuentes de información son acordadas directamente con la contraparte en la empresa.

3. Para identificar los asuntos clave relevantes, se sugiere usar una estructura preliminar basada en las materias fundamentales y asuntos de RS que propone la Norma ISO26000.

4. Sobre esa estructura se identifican los asuntos gestionados por las empresas de referencia, o que son exigencias de los clientes o de iniciativas de sostenibilidad en el sector correspondiente. La estructura para identificar de manera preliminar los asuntos, se presenta en la tabla No. 1.

Tabla No. 1
Expectativas generales de RS para la empresa

Materia Fundamental ISO26000 Asuntos RS identificados	Tipos de fuente (Según el tipo de fuente identifique)		
	a), b), c) Empresa Referente	d) Cliente	e) Iniciativa Internacionales Sectoriales de RS
Describa la materia y el asunto sobre el cual se identifican requerimientos y tendencias	Descripción general de las buenas prácticas identificadas	Descripción general de las políticas y directrices de RS, que implican requerimientos actuales o futuros de RS hacia su cadena de abastecimiento	Descripción general de los requisitos de RS de la iniciativa sectorial, que suponen retos y oportunidades

5. Se analiza la información e identifican los asuntos recurrentes en todas las empresas y fuentes analizadas.

6. Se plantean conclusiones particulares frente a las siete Materias Fundamentales que define la Norma ISO26000 de RS: Gobierno Corporativo, Derechos Humanos, Prácticas Laborales, Medio Ambiente, Prácticas Justas de Operación, Asuntos de Consumidores y Relaciones con la Comunidad.

7. Se resaltan las mejores prácticas por materia fundamental.

8. Se realiza una presentación con las principales conclusiones respecto a las materias fundamentales y los asuntos de RS identificados, que permitan definir posteriormente oportunidades de gestión y retos en los diferentes eslabones de la cadena del sector analizado.

EJEMPLOS DE RESULTADOS



3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS

Identificar a las partes interesadas pertinentes y conocer sus intereses legítimos respecto a la interrelación con la empresa, permitirá a la organización gestionar sus riesgos y conocer las expectativas que estos grupos tienen sobre su operación.

El ejercicio de escucha genera un acercamiento en la relación que se traduce en un mejor nivel de entendimiento mutuo, de confianza y de transparencia entre las partes.

OBJETIVOS

- Identificar las partes interesadas pertinentes para la empresa.
- Identificar desde la óptica de la empresa sus impactos directos e indirectos.

INSTRUMENTO A UTILIZAR

- Identificación de grupos de interés
- Cadena de valor

PASOS A SEGUIR

1. Haga una lista identificando todos los grupos de individuos y organizaciones que pueden ser afectados por las decisiones y actividades de la empresa.

Esta lista se puede construir con información de diferentes gerentes de la empresa, quienes pueden identificar con claridad las diferentes partes interesadas con las que se relacionan en su gestión diaria.

Utilice los siguientes criterios basados en la metodología que propone UNEP y AA¹² para la identificación de las partes interesadas:

- Responsabilidad: personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- Influencia: personas que tienen o tendrán posibilidad de influir en la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.
- Cercanía: personas con las cuales interactúa la empresa, incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que dependen las operaciones cotidianas y los que viven cerca de las instalaciones.

¹² De las palabras a la acción. El Compromiso con los Stakeholders. MANUAL PARA LA PRÁCTICA DE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS, UNEP - Accountability - Stakeholder Research Associates, 2006.

- Dependencia: grupos o individuos que son directa o indirectamente dependientes de las actividades, productos o servicios de la organización. Grupos de los que la organización depende para poder operar, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes o los proveedores.

- Representación: personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.

2. A partir de la lista de grupos de interés, realice una consolidación, agrupando por afinidad las partes interesadas. Se pueden tener como guía las siguientes categorías¹³:

- Empleados
- Clientes
- Proveedores
- Competidores
- Gobierno y Entidades Regulatoras
- Socios
- Inversores o accionistas
- Comunidades locales
- Comunidad académica y científica
- Medios de comunicación
- ONG y grupos de presión

¹³ Esta lista no es exhaustiva. Si en el análisis se identifica otra categoría específica para la empresa, se deberá incluir.

3. Describa la cadena de valor de la empresa y su esfera de influencia. Esta cadena de valor debe representar todos los grupos con los que la organización se relaciona al hacer negocios. Use el listado de partes interesadas y localice a cada una de ellas en la lógica de cadena (ver figura No. 3).



Figura No. 3
Cadena de valor y esfera de influencia de una empresa

4. A partir del listado de asuntos preliminares identificados (tabla No.1), determine las materias fundamentales y los asuntos que puedan surgir cuando la organización y otros participantes dentro de su esfera de influencia, lleven a cabo estas actividades. Para esto, liste los asuntos preliminares de la tabla No. 1 en la columna correspondiente de la tabla No. 2

5. Para cada uno de los asuntos listados, identifique los stakeholders que se pueden ver afectados (positiva y/o negativamente) de manera directa o indirecta con una mala gestión sobre los mismos. Liste las partes interesadas utilizando la tabla No. 2.

Es importante hacer un análisis de riesgos para evitar que el diálogo se vuelva infructuoso y se genere en los stakeholders un sentimiento de frustración o de no cumplimiento de las expectativas.

6. Valide y complemente esta información a través de ejercicios de escucha directa con representantes de los stakeholders. Este proceso tiene dos objetivos concretos:

En caso que la empresa no esté preparada para el ejercicio de escucha directa, se puede recurrir a fuentes de información indirecta, por ejemplo trabajadores de la empresa que ya tienen cierto conocimiento de las inquietudes de las partes interesadas por su contacto habitual con ellas. En todo caso, una empresa debería buscar madurar en la relación para poder escuchar directamente los intereses y expectativas de los stakeholders.

- Validar si los asuntos de sostenibilidad identificados por la empresa son importantes para las partes interesadas.
- Identificar asuntos de sostenibilidad emergentes relevantes para las partes interesadas que no se habían identificado.

Tabla No. 2
Impactos directos e indirectos

Asuntos de sostenibilidad preliminares identificados en el paso 1 - tabla No.1 (columna 1)	¿Cuáles son las partes interesadas que se podrían ver afectadas, si la empresa no realiza una gestión adecuada de los asuntos listados?	
	Impacto directo	Impacto indirecto
...
...
...

EJEMPLOS DE RESULTADO

Empresa del Sector Eléctrico

Grupo Interés	Mecanismos de comunicación, participación y diálogo. Uso en 2013	Temas de diálogo
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet: 536,805 visitas • Reuniones empresariales: 4 • Reuniones de directivos: 10 • Revista ENISAGEN: 2 • Tele-revista: 2 • Boletín Conéctate al Modelo integral de Gestión Humana: 4 • Comité Patirario de Seguridad y Salud Ocupacional (COPASO) • Grupo promotor de la ética • Comité de convivencia • Correos electrónicos: 61 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de expansión • Propósito superior y transformación organizacional • Nueva sede administrativa, un espacio para las interrelaciones • Oportunidades para los trabajadores que ofrece el Modelo Integral de Gestión Humana • Ética participativa • Situación financiera • Balance del año y retos del siguiente
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio web sección Inversionistas • Correo electrónico • Correo físico • Chat accionistas • Asamblea de accionistas: 980 asistentes con un porcentaje de acciones representadas de 86,29% • Oficina y Línea de atención al accionista • Requerimientos de información 13,111 • Solicitudes: 5,058 recibidas y atendidas a tiempo • Quejas: 38 recibidas y 34 resueltas • Reclamaciones: 14 recibidas y resueltas • Otros: 24,999 • Total requerimientos atendidos: 43,200 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados empresariales • Educación financiera • Gestión social y ambiental • Negocio de ISAGEN • Ética empresarial • Plan de expansión • Gobierno Corporativo • Atención de solicitudes, quejas y reclamos • Responsabilidad Empresarial • Información relevante
Inversionistas Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio web sección inversionistas • Informe y presentación de resultados trimestrales • Presentación corporativa • Correo electrónico • Participación en conferencias de inversionistas • Reuniones uno a uno • Capacitaciones a analistas • Visitas guiadas a proyectos y centros productivos para analistas • Correo físico • Teleconferencias <p>Otros resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en conferencias de inversionistas: 11 • Inversionistas atendidos en Medellín: 17 • Cobertura de analistas locales: 15 • Cobertura de analistas internacionales: 3 • Accionistas extranjeros: 261 accionistas con 7.42% de participación accionaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados empresariales • Plan de expansión • Gobierno corporativo

Empresa del Sector Eléctrico

Grupo Interés	Mecanismos de comunicación, participación y diálogo. Uso en 2013	Temas de diálogo
Cientes	<ul style="list-style-type: none"> Revista Línea Viva: 6 ediciones Convención anual Visitas periódicas Línea de atención: 20 requerimientos recibidos y atendidos Solicitudes: 18 Reclamaciones: 1 recibidas y tramitadas Factura Evaluación de la satisfacción del cliente 4.76 	<ul style="list-style-type: none"> Ética Sostenibilidad ambiental Creación de valor compartido Gestión de proyectos Liderazgo Panorama económico mundial Eficiencia energética Gestión Integral Energética Liderazgo y motivación Energías alternativas Responsabilidad social corporativa
Proveedores de bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> Boletín Aliados: 3 Convención de proveedores: 150 Sitio web sección proveedores Encuentros y conversatorios: 55 Solicitudes y ofrecimientos de servicios de proveedores potenciales: 133 	<ul style="list-style-type: none"> Creación conjunta de valor Exigencias en materia de sostenibilidad Innovación social, ética y colaboración Prácticas de sostenibilidad
Proveedores de Servicios Financieros	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones uno a uno: 92 Capacitaciones: 6 Correo físico Debidas diligencias Correo electrónico Informe y presentación de resultados trimestrales Presentación corporativa Página web Teleconferencias 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados empresariales Nuevos proyectos Estrategia de crecimiento Presentación de nuevos productos Negociación de tasas Presentación nuevas entidades y funcionarios Optimización de productos existentes Ética empresarial Plan de expansión Gobierno corporativo Información relevante Responsabilidad Empresarial Mercado de energía y gas Proyecciones Financieras
Socios Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> Boletín Red Productiva Sitio web sección proveedores Buzón Contáctenos Convención anual cadena de abastecimiento comercial: 44 socios tecnológicos Miniconvención de Socios Tecnológicos Comités de direccionamiento, de ética y regiones comerciales Gestión administrativa de la red 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad Social Corporativa Ética y colaboración Planeación estratégica conjunta Red Participación de la red en la Gestión Integral Energética

Empresa del Sector Retail



Temas relevantes entrevistas internas



Temas relevantes entrevistas externas



4. ASUNTOS RELEVANTES MATERIALIDAD

Una vez analizados los intereses de los stakeholders y las expectativas de la sociedad, se deben definir y priorizar los asuntos que serán materiales para la empresa. De acuerdo al GRI los asuntos materiales son:

“Aquellos temas que tienen un impacto directo o indirecto en la capacidad de una organización para crear, mantener o distribuir valor económico, ambiental y social para sí mismo, sus interesados y la sociedad en general”¹⁴

OBJETIVO

Priorizar los asuntos materiales para la empresa.

INSTRUMENTO A UTILIZAR

Análisis de materialidad

PASOS A SEGUIR

1. Para definir la materialidad se organiza un taller con la participación de los gerentes de primer y segundo nivel que la empresa estime importante hacer partícipes de este análisis. Para la preparación del taller se realizarán presentaciones que permitan visualizar de manera sintética los resultados de los estudios realizados hasta el momento:

- Análisis de entorno de sostenibilidad, con las tendencias, las buenas prácticas identificadas y los asuntos importantes.
- Análisis de la cadena de valor, con la identificación de los stakeholders y los asuntos que surgen del análisis y del diálogo con los mismos.

De igual forma, se busca que el gerente general o uno de sus gerentes, prepare una presentación sobre los objetivos de negocio de corto, mediano y largo plazo.

2. Para la realización del taller, se propone la siguiente dinámica para la toma de decisiones. Dependiendo del tamaño del grupo y del número de asuntos a analizar, se pueden conformar grupos de trabajo por afinidad.

- Se realizan las presentaciones por parte del equipo consultor, así como la presentación de la estrategia y los objetivos de negocio por parte de uno de los gerentes de la empresa.
- Se entrega el listado de asuntos de sostenibilidad identificados hasta el momento.

c. Cada persona valora los asuntos listados de acuerdo con el nivel de impacto en cada uno de los dos criterios que se exponen a continuación usando una escala (1 impacto bajo, 2 impacto medio y 3 impacto alto):

- ¿La gestión de la empresa sobre el asunto, impacta o influencia (positiva o negativamente) las actividades y decisiones de las partes interesadas?
- ¿La gestión de la empresa sobre el asunto, puede impactar (positiva o negativamente) los objetivos del negocio?

3. Los resultados individuales de las valoraciones se tabulan en la tabla No.3 y la tabla No. 4, según corresponda, y se calculan los promedios de los resultados y la varianza. En caso de que alguna de las evaluaciones realizadas presente una varianza alta, el resultado se analiza en profundidad entre los participantes para lograr un acuerdo homogéneo.

Grafique los resultados de la tabla No.3 en el eje vertical y los resultados de la tabla No. 4 en el eje horizontal de la figura No. 4

4. En caso de requerirse, se realiza una plenaria para exponer los resultados del ejercicio donde cada grupo presenta los asuntos y las principales conclusiones.

Tabla No. 3

¿La gestión de la empresa sobre el asunto, impacta o influencia (positiva o negativamente) las actividades y decisiones de las partes interesadas?						
Asuntos	Gerente 1	Gerente 2	...	Gerente N	Promedio	Varianza
Asunto 1
Asunto 2
...
Asunto N

Tabla No. 4

¿La gestión de la empresa sobre el asunto, puede impactar (positiva o negativamente) los objetivos del negocio?						
Asuntos	Gerente 1	Gerente 2	...	Gerente N	Promedio	Varianza
Asunto 1
Asunto 2
...
Asunto N

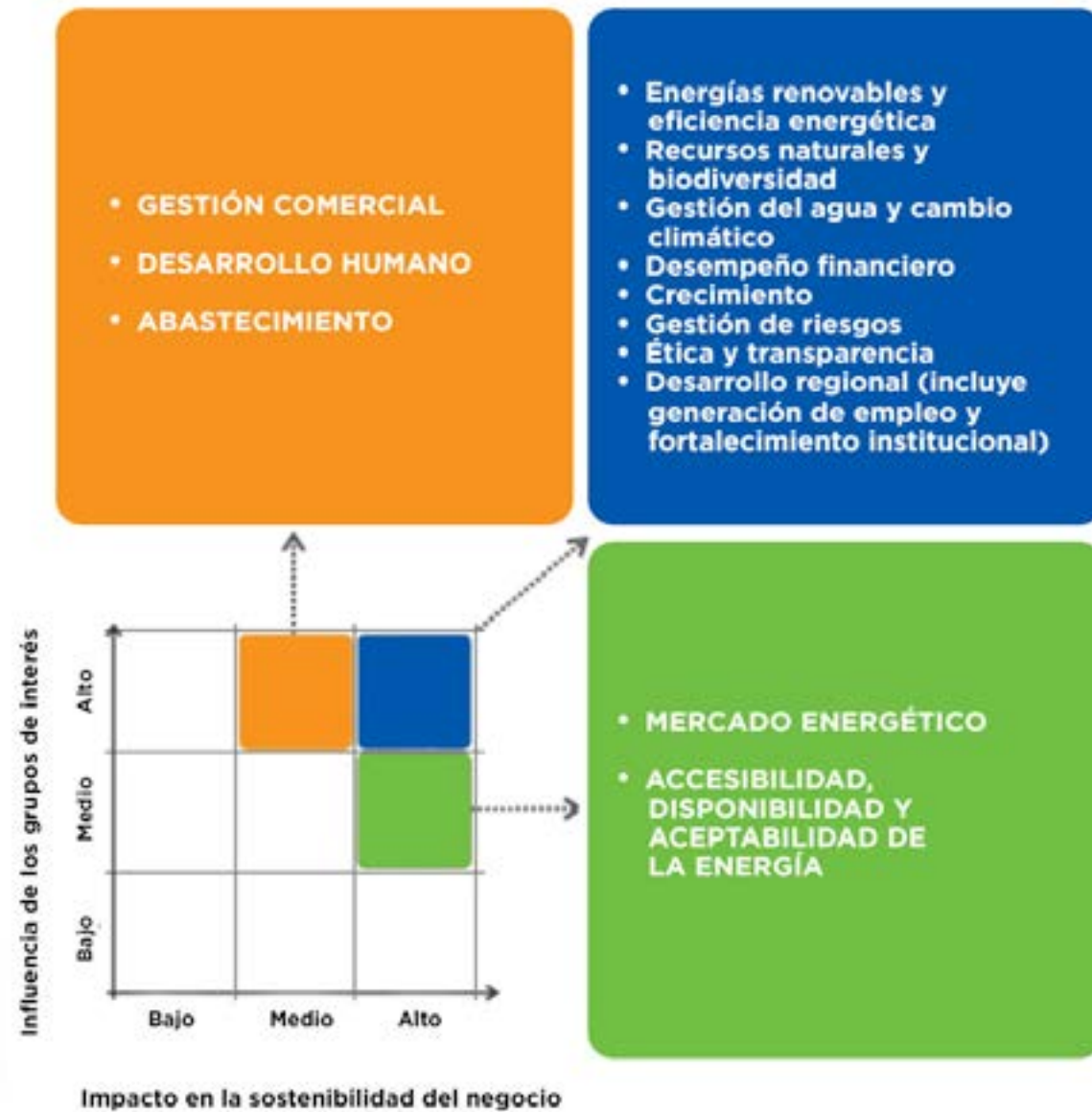
Figura No. 4



¹⁴ Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad - G4. Conceptos y Contenidos Básicos, Global Reporting Initiative, 2013

EJEMPLOS DE RESULTADO

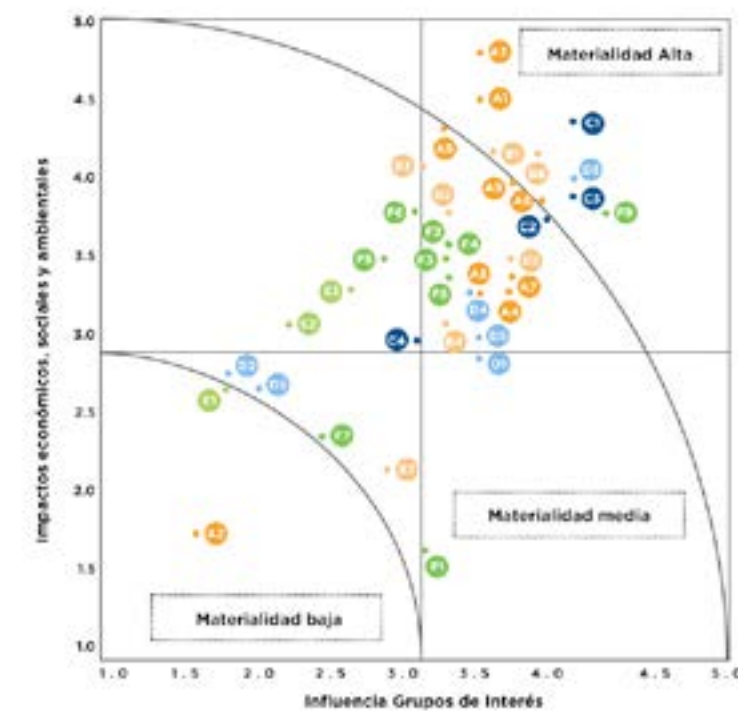
Empresa del Sector Eléctrico



Empresa del Sector Retail

Pilares Sodimac	Temas o asuntos materiales	Alta	Media	Baja
Gobierno corporativo y Ética empresarial	A1: Lineamientos estratégicos y gestión de sostenibilidad A2: Política pública A3: Ética y anticorrupción A4: Derechos humanos A5: Rendición de cuentas y transparencia A6: Gestión de riesgos para la sostenibilidad A7: Relación con grupos de interés. Regulación - Cumplimiento normativo A8: Innovación y desarrollo A9: Desempeño económico	A1 A3 A5 A6	A4 A7 A8 A9	A2
Colaboradores	B1: Clima laboral B2: Calidad de vida laboral B3: Diversidad e inclusión B4: Formación y desarrollo profesional B5: Relaciones laborales y diálogo con sindicatos B6: Salud y seguridad laboral B7: Beneficios y compensaciones	B1 B6	B2 B3 B4 B5 B7	
Marketing y Comercio Responsable	C1: Experiencia de compra (satisfacción del cliente, canales de atención y reclamos) C2: Ética publicitaria / Marketing responsable C3: Salud y seguridad del cliente C4: Consumo responsable	C1 C2 C3	C4	
Desarrollo de proveedores comerciales	D1: Política de pago a proveedores D2: Canales de atención y reclamos - Defensoría del proveedor D3: Gestión del riesgo con proveedores (sistema de control Sedex) D4: Calidad de productos y servicios (ciclo de vida producto) D5: Gestión de proveedores (selección y contratación, encuestas de satisfacción al proveedor, evaluación) D6: Proveduría social	D3	D1 D2 D4 D5 D6	
Contribución a la comunidad	E1: Inversión social (donación de vueltas y productos) E2: Gestión de la comunidad (nuevas tiendas y remodelaciones) E3: Impacto en la comunidad local - Voluntariado corporativo y SOS solidario		E2 E3	E1
Medioambiente	F1: Agua F2: Huella de Carbono (emisiones GEI) F3: Eficiencia energética F4: Productos sostenibles (hogar verde - consumo responsable) F5: Ciclo de vida del producto (embalaje) F6: Gestión de residuos (reciclaje, post consumo) F7: Construcciones sostenibles F8: Compras verdes F9: Transporte y logística	F9	F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8	

Matriz de Priorización de Asuntos Materiales



5. ANÁLISIS INTERNO

Posterior a la materialidad, se deben analizar las fortalezas y debilidades en la gestión de la empresa para enfrentar el entorno de sostenibilidad.

Este proceso consiste en realizar un auto-diagnóstico para ver si la empresa cuenta con políticas, prácticas, medios de control y evaluación, que le permitan identificar, minimizar y compensar los impactos reales y potenciales de sus actividades.

OBJETIVOS

- Identificar los impactos reales y potenciales de RS
- Identificar las debilidades y fortalezas en la gestión de la empresa en los asuntos de sostenibilidad

INSTRUMENTO A UTILIZAR

Diagnóstico de responsabilidad social
INDICARSE

PASOS A SEGUIR¹⁵

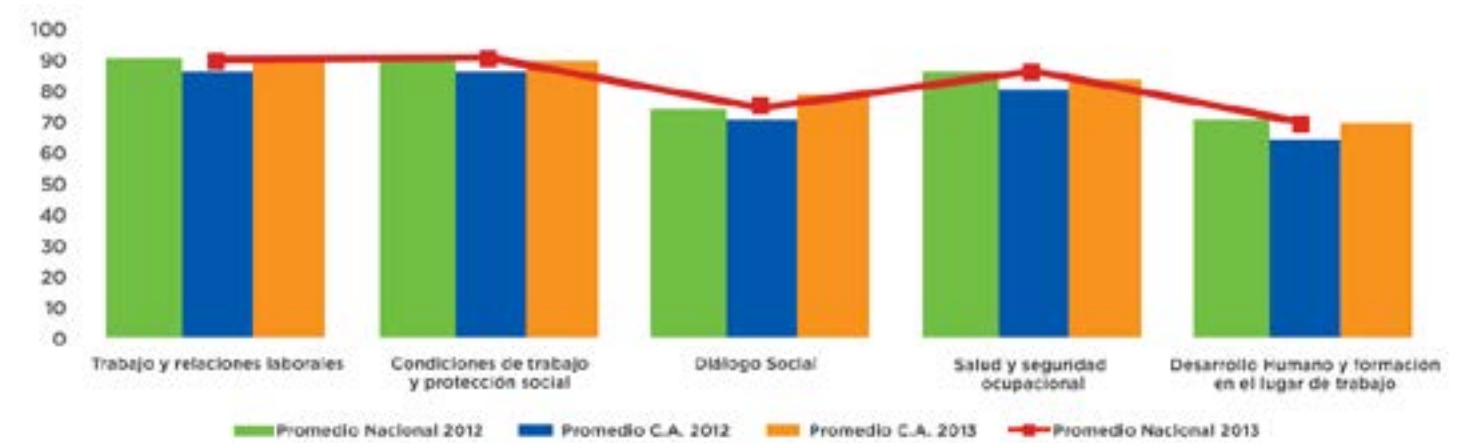
1. Primero se realiza una sensibilización a las personas que formarán parte del proceso y se captura la información necesaria para el ejercicio de medición. Para esto, se revisa con el comité el cuestionario, se asigna a las personas responsables para el llenado de los datos de cada eje y se recopila la información.
2. Posteriormente los responsables de cada eje capturan los datos en la plataforma en línea. Después se realiza una reunión de comité, en la que se presentan y se validan resultados finales del auto-diagnóstico. Los usuarios realizan últimos ajustes y el supervisor finaliza ejercicio en línea.

¹⁵ La descripción de los pasos siguientes está basada en una presentación de INDICARSE. A continuación se describen los principales pasos para la realización del autodiagnóstico bajo el instrumento de INDICARSE. Para mayor detalle metodológico, ingresar al siguiente link:

<http://goo.gl/gFQoTI>

EJEMPLOS DE RESULTADO

Ejemplo de resultado cuantitativo en el área de “Público Interno” (Laboral)



- » Los sub ejes mejor evaluados fueron: trabajo y relaciones laborales; condiciones de trabajo y protección social.
- » El 90% de las empresas poseen un reglamento interno de trabajo por escrito para regular el comportamiento, relación, derechos y obligaciones de los trabajadores.
- » Más del 90% de las empresas ofrecen a sus empleados beneficios adicionales a los de ley como por ejemplo: capacitaciones no relacionadas a sus puestos de trabajo, proyectos para balancear la vida familiar y laboral, o apoyo para estudios. La mayoría afirma realizarlo para propiciar un mejor ambiente laboral.

- Las empresas en más del 90% cuentan con igualdad de salarios y condiciones para sus trabajadores en función del género.

Principales Retos: la empresa debería velar porque los programas de capacitación cuenten con mecanismos que midan la co-responsabilidad de sus colaboradores en el aprovechamiento de los mismos.

6. INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL A LA ESTRATEGIA

En este paso se define, a través del modelo de impulsores de negocio, cuál será la estrategia de RS de la organización.

Mediante un análisis de los impulsores del negocio, una empresa podrá encontrar sus mejores alternativas para generar valor alrededor de los asuntos materiales identificados tanto para sí misma; gestionando riesgos y aprovechando oportunidades, como para las partes interesadas; valor social, económico y/o ambiental.

OBJETIVOS

- Realizar un análisis de las oportunidades y riesgos para el negocio relacionados con los asuntos materiales.
- Definir las iniciativas estratégicas de sostenibilidad que apalanquen los objetivos de negocio.
- Definir el plan de acción para el despliegue e implementación de las iniciativas

INSTRUMENTOS A UTILIZAR

- Impulsores de negocio
- Análisis de riesgos y oportunidades
- Balanced Scorecard

PASOS A SEGUIR

1. Se recomienda comenzar por un análisis que permita entender la estrategia y los objetivos estratégicos de la organización sobre la base de la información documentada. Después se identificará cuáles de los impulsores de negocio se relacionan directamente con los objetivos estratégicos identificados.
2. Posteriormente se debe identificar, dentro de la lista de Alternativas Genéricas para generar valor (tabla No. 5), cuáles de ellas pueden apalancar los objetivos estratégicos o qué otras podrían cumplir con este propósito. Una vez seleccionadas, se adaptarán a la realidad y el lenguaje de la empresa.

Tabla No. 5

Alternativas genéricas para crear valor en la empresa

Materia RS	Principales retos y oportunidades
Derechos Humanos	<p>Riesgo reputacional y de boicot a las marcas, por la vulneración de derechos y principios fundamentales del trabajo (trabajo infantil, forzoso o persecución sindical) en la gestión interna de la empresa o en su cadena de suministro.</p> <p>Riesgo reputacional, legal y operacional, por mala gestión de los derechos de propiedad física (compra de propiedad, indemnización por afectación de la propiedad, reasentamiento por afectación total de la propiedad) y propiedad intelectual (compra de software, compra o desarrollo de patentes sin claridad de derechos de autor).</p> <p>Oportunidad para fortalecer una cultura organizacional que promueva la equidad de género, la diversidad e inclusión de los trabajadores que reflejen la realidad de la diversidad de los clientes y los entornos complejos que maneja la empresa.</p> <p>Riesgo de baja productividad y deterioro del clima laboral por el tratamiento discriminatorio de personal temporal o personal subcontratado que comparten puestos de trabajo y entornos laborales con los empleados directos de la empresa.</p> <p>Riesgos reputacionales y legales en la cadena de suministro, por contratación de la mano de obra en condiciones de informalidad o de precaria calidad laboral, especialmente en los trabajadores locales y mano de obra no calificada (vulnerables).</p> <p>Riesgo en el abastecimiento oportuno de materia prima, por malas prácticas laborales y de gestión de riesgos en salud y seguridad ocupacional en la cadena de suministro: enfermedades laborales, ausentismos, accidentes y fatalidades.</p>

Materia RS	Principales retos y oportunidades
Prácticas Laborales	<p>Riesgos reputacionales y legales en la cadena de suministro, por contratación de la mano de obra en condiciones de informalidad o de precaria calidad laboral, especialmente en los trabajadores locales y mano de obra no calificada (vulnerables).</p> <p>Riesgo en el abastecimiento oportuno de materia prima, por malas prácticas laborales y de gestión de riesgos en salud y seguridad ocupacional en la cadena de suministro: enfermedades laborales, ausentismos, accidentes y fatalidades.</p> <p>Oportunidad para fortalecer el proceso de innovación y desarrollo a través de entrenamiento y capacitación de trabajadores clave (directos e indirectos) y el involucramiento y la participación activa de los trabajadores en procesos de generación e implementación de ideas para la innovación.</p> <p>Oportunidad para fortalecer los líderes de la empresa para la adaptación al cambio y el manejo de un entorno con nuevas demandas diversas (sociales, ambientales y económicas), a través del voluntariado corporativo o de procesos de promoción de la diversidad e inclusión laboral.</p> <p>Oportunidad para reducir costos operativos y de selección de personal, a través del desarrollo de programas de inserción laboral de personas en situación de vulnerabilidad (discapacidad, reinsertados, poblaciones marginadas) subsidiados por el gobierno.</p> <p>Riesgos de corto, mediano y largo plazo por falta de capacidades técnicas y administrativas del personal que requiere la empresa/industria, que se pueden mitigar a través del involucramiento con institutos de enseñanza técnica o universitaria para complementar/ajustar los programas educativos de acuerdo con las necesidades de la industria.</p> <p>Riesgos sociales y reputacionales por altas expectativas de generación de empleo y de oportunidades de negocio en la región de influencia directa; se pueden mitigar a través de una estrategia clara diferenciadora de promoción de compras y contratación de mano de obra y contratistas locales.</p> <p>Oportunidad para mejorar la eficiencia operativa y productividad a través de iniciativas de teletrabajo y garantizar asertividad en la elegibilidad, tanto de puestos, como de personas susceptibles a trabajar bajo esta modalidad.</p>

Materia RS	Principales retos y oportunidades
Medio Ambiente	<p>Oportunidad para hacer un uso eficiente de los recursos en los procesos productivos y de procesamiento, a través de una gestión y recuperación de desechos sólidos valorizables, del fomento de una cultura de reutilización y reciclaje, y del uso eficiente de recursos como el agua y la energía.</p> <p>Riesgo de reputación y falta de operatividad, por potencial contaminación por vertidos y emisiones que puedan afectar a la salud, biodiversidad y los hábitats naturales del área de influencia directa e indirecta. Así como por ausencia de mecanismos de respuesta de emergencias para riesgos medioambientales</p> <p>Riesgos legales por el potencial incumplimiento de las leyes de país y normas internacionales relacionadas con el medio ambiente</p> <p>Oportunidad de innovación por eficiencia de la tecnología y amigable con el medio ambiente, lo que genera certificaciones, mejoramiento en la reputación de la empresa, incidencia en precios del producto y acceso a mercados.</p> <p>Riesgo de baja productividad de los trabajadores directos y aumento de ausentismos por enfermedad o incapacidad, por malos manejos en los residuos químicos y tóxicos en la operación directa.</p> <p>Oportunidad para mejorar la eficiencia operativa y productividad a través de iniciativas de teletrabajo y garantizar asertividad en la elegibilidad, tanto de puestos, como de personas susceptibles a trabajar bajo esta modalidad</p>
Participación activa y Desarrollo de la Comunidad	<p>Oportunidad para el crecimiento del negocio y aseguramiento de la licencia social, a través de un mejor relacionamiento con la comunidad y de la implementación de programas que contribuyan con su desarrollo.</p> <p>Riesgos sociales y reputacionales por altas expectativas de generación de empleo y de oportunidades de negocio en la región de influencia directa; se puede reducir o mitigar a través de una estrategia clara diferenciadora de promoción de compras y contratación de proveedores (incluyendo mano de obra local).</p> <p>Oportunidad para fortalecer la eficiencia operacional (reducción de costos de traslado de mano de obra o de materias primas) privilegiando la contratación local propiciando la generación de ingresos para contratistas y proveedores locales y laborales para la mano de obra local.</p>

Materia RS	Principales retos y oportunidades
Prácticas Justas de Operación	<p>Riesgo reputacional y de cumplimiento regulatorio, por posibles eventos de corrupción o malas influencias en la obtención de permisos y licencias para la importación o producción de materias primas o para la comercialización o exportación de los productos del sector.</p> <p>Oportunidad de acceso a nuevos mercados (países) y clientes con exigencias relacionadas con las condiciones sociales y ambientales en las que se producen los productos, a través de la mejora en la trazabilidad de la gestión responsable en la cadena de valor, en especial de los proveedores, contratistas y subcontratistas.</p> <p>Oportunidad para ejercer influencia positiva en la formulación de políticas públicas que favorezcan los intereses colectivos del sector y la sociedad, ej. a través de introducción de nuevas tecnologías, marcos regulatorios que favorezcan la competencia justa y la competitividad, alianzas que permitan la réplica y escalabilidad de buenas prácticas.</p> <p>Riesgo reputacional en las decisiones de la organización, por ausencia de iniciativas y focos relacionados con responsabilidad social que pueden afectar los objetivos estratégicos y la oportunidad de nuevos mercados.</p>
Asunto de Consumidores	<p>Oportunidad de acceder a los nuevos mercados o nuevos clientes y consumidores, a través de la diferenciación de los productos/servicios existentes con atributos relacionados con la sostenibilidad. Buscar un mejor posicionamiento en estos mercados, a través de la comunicación y promoción de los atributos de sostenibilidad.</p> <p>Oportunidad para fidelizar, atraer nuevos clientes y consumidores y aumentar el ingreso, a través de campañas de educación que generen conciencia para un consumo responsable y sostenible, que favorezca la escogencia de productos y servicios con atributos de sostenibilidad.</p> <p>Riesgos de reputación y marca por la comercialización de productos o prestación de servicios que pueden afectar la salud y seguridad de los consumidores y clientes, los cuáles se pueden identificar desde el mismo diseño y concepción del producto y servicio, a través de un análisis de ciclo de vida.</p> <p>Riesgos reputacionales y pérdida de mercado por publicidad engañosa en las campañas de mercadeo o por malas prácticas de los procesos post venta y de atención a las reclamaciones de los clientes.</p> <p>Oportunidad para generar nuevos productos que satisfagan las necesidades de población vulnerable (ej. inclusión financiera para grupos vulnerables y bancarización de PYMES), o que aborden los retos ambientales de la sociedad (productos eco-eficientes, materiales reciclables o reutilizables, sustitución de materias primas no renovables).</p>

- Se realizan entrevistas a los gerentes responsables por el cumplimiento de los objetivos estratégicos identificados para validar el análisis y complementar las oportunidades y riesgos para empresa.
- Se diseñan las iniciativas expresando para cada una los objetivos y las acciones que generen el valor en la empresa y los diferentes stakeholders que se verán involucrados.

El diseño de las iniciativas y las acciones podría basarse en las buenas prácticas identificadas en el benchmark, así como en las fortalezas y oportunidades de mejora que se identificaron en el diagnóstico de RS.

Para el diseño de las iniciativas estratégicas y las acciones se puede usar la tabla No. 6

Tabla No. 6
Descripción de las iniciativas estratégicas

Objetivo de la iniciativa estratégica	Este objetivo describe los asuntos que abarca y la forma en que la iniciativa va a generar valor para las partes interesadas
Contribución con los objetivos estratégicos de la empresa	La información a incluir en esta columna describe claramente cómo la iniciativa aporta de manera concreta y tangible, a los objetivos estratégicos de la empresa.
Principales acciones	<p>Describa las principales acciones a desarrollar para cumplir con los objetivos y generar valor a la empresa y sus grupos de interés.</p> <p>¿Cuáles son las fortalezas identificadas en el diagnóstico interno que se deberían mantener para asumir cada uno de los retos y oportunidades?</p> <p>¿Cuáles son las debilidades identificadas en el diagnóstico interno que se deberían superar para asumir cada uno de los retos y oportunidades?</p> <p>¿Cuáles son las buenas prácticas identificadas en el benchmark que pueden servir de guía e inspiración para el diseño de las acciones?</p>

5. Realice un taller con el equipo directivo para presentar y validar las iniciativas que conformarán el plan estratégico de sostenibilidad. Los puntos sugeridos a tratar en el taller son los siguientes:

- a. Repaso de los resultados del diagnóstico, los asuntos materiales y del benchmark realizado.
- b. Presentación y validación de las iniciativas.
- c. Identificación de los responsables para cada una de las iniciativas/acciones propuestas.
- d. Priorización de las acciones del plan a realizar.

6. Con la agenda estratégica de sostenibilidad (el conjunto de las iniciativas estratégicas definidas), se pueden construir los compromisos hacia las partes interesadas.

Estos compromisos describen la relación que la empresa quiere entablar con sus respectivos stakeholders, reflejando el valor (social, ambiental y/o económico) que se espera generar en cada uno de ellos y en el negocio. La agenda estratégica respalda estos compromisos, puesto que cada uno de ellos se desarrollará e implementará a través de las iniciativas y el plan operativo (ver Tabla No. 10 del ejemplo).

7. Con base en los compromisos establecidos y en la agenda estratégica, se define el modelo de relacionamiento con las partes interesadas. Este modelo puede desarrollarse tomando como referencia la Guía AA1000¹⁶, que define los niveles de relacionamiento y los métodos acordados para implementar las iniciativas estratégicas y cumplir con los resultados.

8. Una vez validada la agenda estratégica y el modelo de relacionamiento, se realiza el Plan Operativo. El equipo consultor detallará las acciones de este plan y para complementar, se realizará un taller con el Equipo de Implementación para:

- a. Revisar la propuesta preliminar de actividades y realizar los ajustes que correspondan de acuerdo con los conocimientos del equipo de la empresa.
- b. Definir para cada acción principal y para las actividades que lo requieran el indicador con el que se medirá su desempeño (KPI.)
- c. Determinar la meta para cada uno de los KPIs.
- d. Asignar a cada una de las actividades listadas un responsable y un periodo de tiempo en el que se desarrollará.

Para el diseño del plan operativo se puede utilizar la siguiente tabla No. 7.

9. El Plan Operativo se valida con la alta dirección en un taller.

¹⁶ AA1000SES Stakeholders Engagement Estándar, 2011

Tabla No. 7
Plan Operativo de Sostenibilidad

INICIATIVA DE SOSTENIBILIDAD	Plazos	KPIs	Metas	Responsables	Handshakes (Interrelación con acciones de otras iniciativas)
INICIATIVA #					
#.1	Acción 1				
#.2	Acción 1				

GLOSARIO

El siguiente glosario permite identificar a qué se refieren los términos para construir el plan operativo:

- **KPI (indicador clave de desempeño):** permite medir cómo se logra un objetivo. Se recomienda usar indicadores GRI o indicadores con los que ya cuente la empresa. El KPI debe tener conexión con el objetivo, un responsable, contar con una fórmula y disponer de fuentes de captura de información.
- **Acción:** denota un objetivo de sostenibilidad en la empresa; lo que se quiere lograr.
- **Meta:** define el resultado esperado de las acciones.
- **Actividad:** define cómo se logra el objetivo.

10. Se conforma oficialmente el comité de Sostenibilidad de la empresa, como un órgano de dirección, coordinación, articulación y seguimiento a la gestión de RS en la empresa. El Comité identifica y realiza seguimiento a los compromisos establecidos con cada grupo de interés, y a las políticas y prácticas organizacionales que los respaldan, con el fin de mantener una gestión sostenible coherente.

Las funciones propuestas para este comité pueden ser:

- Dictar los lineamientos en RS de la Empresa.
- Validar, realizar seguimiento, evaluar y plantear propuestas de mejoramiento continuo de:

- El Plan de Sostenibilidad y su implementación.
- El Modelo de Relacionamiento con Partes Interesadas y su implementación.
- El Reporte de Sostenibilidad.
- La gestión de RSE y el desempeño de la empresa al respecto, en general.

11. El Plan Operativo se comparte con toda la empresa y se definen los mecanismos para hacer el seguimiento a su implementación y para la revisión y comunicación de los resultados. Ejemplos de resultado¹⁷:

¹⁷ Este ejemplo es ilustrativo y no corresponde a ningún caso real. Se basa en información pública sobre la estrategia de una empresa del sector químico y se articula con iniciativas genéricas que apalancan esta estrategia de negocio.

Tabla No. 8
Plan Operativo de Sostenibilidad

Figura No. 5
Balance Scorecard de Sostenibilidad



INICIATIVA ESTRATÉGICA: PROMOCIÓN DE LA RS EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO		
Objetivo Social / Ambiental	Contribución con los Objetivos Estratégicos de La Empresa	Principales Acciones
<p>Promover la RS en la cadena de suministro incluyendo lineamientos y criterios en las decisiones de contratación, para hacer un uso más eficiente de recursos y reducir los impactos laborales y de Derechos Humanos en los trabajadores de contratistas y subcontratistas.</p> <p>(Ver metas de triple cuenta - valor social y ambiental)</p>		<p>Complementar la estrategia de clasificación de contratistas en la cadena de abastecimiento con base en criterios de RS, en función de los impactos laborales, en DDHH y en el uso de recursos, y los riesgos para la operación, la reputación y el uso eficiente de los recursos en la cadena.</p>
		<p>Definir los requerimientos clave en temas laborales, de DDHH y medio ambiente hacia los contratistas críticos identificados, con el fin de alinear los objetivos de Responsabilidad Social en la cadena.</p>
		<p>Oportunidad para optimizar las compras a través de un uso eficiente de los recursos en la cadena de suministro que redunden en la reducción de costos.</p> <p>(ver objetivo estratégico en BSC - figura No. 5)</p>
		<p>Involucramiento con los contratistas críticos con el fin de definir estrategias conjuntas para la implementación de planes de desarrollo de competencias en RS en la cadena de abastecimiento.</p>
		<p>Mitigar los riesgos operativos y reputacionales con una gestión adecuada de los impactos laborales y en DDHH por parte de los contratistas.</p> <p>(ver objetivo estratégico en BSC - figura No. 5)</p>
		<p>Evaluar la inclusión en el sistema de compensación de empresas contratistas, de incentivos económicos y/o no económicos relacionados con el desempeño laboral, en DDHH y medio ambiente.</p>
		<p>Implementar esquemas de autoevaluación y auditorías específicas, en la cadena de abastecimiento sobre temas de RS.</p>
		<p>Complementar la estrategia de clasificación de contratistas en la cadena de abastecimiento con base en criterios de RS, en función de los impactos laborales, en DDHH y en el uso de recursos, y los riesgos para la operación, la reputación y el uso eficiente de los recursos en la cadena.</p>

Tabla No. 9
Descripción de una iniciativa estratégica relacionada con el desarrollo de la comunidad

INICIATIVA ESTRATÉGICA: CREACIÓN DE EMPLEO, DESARROLLO DE HABILIDADES Y EDUCACIÓN EN LAS REGIONES		
Objetivo Social / Ambiental	Contribución con los Objetivos Estratégicos de La Empresa	Principales Acciones
<p>Desarrollar al interior de las comunidades cercanas a la operación oportunidades de empleo cada vez más estables y enfoques de formación que permitan la progresiva empleabilidad de mano de obra local calificada, contribuyendo a la prosperidad de las comunidades.</p> <p>(Ver metas de triple cuenta - valor social)</p>	<p>Gestionar los riesgos sociales y reputacionales por altas expectativas de generación de empleo en la región de influencia directa, a través de una estrategia clara diferenciadora de contratación de mano de obra.</p> <p>(ver objetivo estratégico en BSC - figura No. 5)</p>	<p>Realizar una evaluación sobre los puestos de trabajo que puedan ser ocupados por trabajadores locales de manera directa e indirecta (cadena) e identificar las competencias necesarias a desarrollar en las comunidades para ampliar las oportunidades reales de empleo local.</p>
		<p>Ajustar la oferta de capacitación para mejorar la cualificación de la mano de obra que permita que trabajadores locales puedan ocupar cargos calificados en la industria.</p>
		<p>Promover la inclusión laboral directa de personas de la comunidad en situación de vulnerabilidad incluyendo en un futuro a los proveedores y contratistas.</p>
		<p>Fortalecer el apoyo a la educación en todos los niveles con acciones que contribuyan a su calidad y al acceso a la misma, fomentando la formación técnica y profesional, y combatiendo la deserción escolar.</p>

Tabla No. 10
Compromisos con las partes interesadas. Ejemplo del sector hidrocarburos

Parte Interesada	Compromiso	Objetivos	Indicador
Accionistas e inversionistas	Asegurar la sostenibilidad del negocio a través de una gestión ética, transparente y responsable	Maximizar de manera sostenida el valor para los accionistas	<ul style="list-style-type: none"> Valor relativo de la acción Margen EBITDA Utilidad neta por acción
		Asegurar la gobernabilidad corporativa y promover comportamientos éticos y transparentes	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento Programa Gobierno Corporativo Cumplimiento del Plan de divulgación de comportamientos éticos
		Fortalecer relaciones con accionistas e inversionistas	Nivel de satisfacción de accionistas
Empleados, pensionados y sus familiares	Construir un gran lugar para trabajar en un marco de relaciones de confianza, transparencia y productividad	Garantizar una compensación equitativa en un marco de competitividad empresarial	Equidad compensación de trabajadores
		Contar con un liderazgo que apalanque el desarrollo de los empleados y el ambiente laboral de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Índice de ambiente laboral (Great Place To Work) Posiciones ocupadas con talento humano competente - Líderes
		Asegurar estándares internacionales de HSE para los empleados	<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia de accidentalidad por responsabilidad directa Índice de frecuencia de ausentismo por enfermedad ocupacional
		Actuar en un marco de respeto y promoción de los derechos laborales y sindicales	<ul style="list-style-type: none"> Eficacia en la atención de grupos de interés Cumplimiento del plan operativo de las iniciativas de relaciones laborales colectivas
		Contribuir a la calidad de vida de los empleados, pensionados y familiares	<ul style="list-style-type: none"> Índice de efectividad del programa integral de bienestar del personal Índice de ausentismo por enfermedad común Contribución al bienestar integral en salud para empleados, pensionados y familiares Oportunidad prestación de servicios clave (servicios de salud y de personal) Satisfacción del usuario (servicios de salud y de personal)

Parte Interesada	Compromiso	Objetivos	Indicador
Contratistas y sus empleados	Transparencia y reglas claras dentro de una relación de beneficio mutuo	Asegurar transparencia en la cadena de abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Componente de contratación del ITN (Índice de Transparencia Nacional) Satisfacción de proveedores
		Asegurar estándares internacionales de HSE en la operación contratada	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño de contratistas - criterio HSE Frecuencia accidentalidad por responsabilidad del contratista
		Asegurar el cumplimiento de las condiciones contractuales de la partes	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño de contratistas Eficacia en la atención del grupo de interés contratistas
		Promover prácticas responsables	Contratación local de bienes y servicios
Socios	Asegurar negocios sostenibles dentro de un marco de actuación transparente, confiable y de liderazgo compartido	Ofrecer y mantener relaciones comerciales justas y con reglas claras para el beneficio mutuo	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción de socios Relaciones comerciales justas y reglas claras
		Asegurar estándares internacionales de HSE en negocios conjuntos	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción de socios Estándares HSE en negocios conjuntos
		Contribuir conjuntamente a la viabilidad del negocio asegurando el desarrollo del entorno	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción de socios Actividades en operación conjunta que aporten al desarrollo del entorno
Estado	Contribuir a la construcción de un Estado Social de Derecho mediante el cumplimiento de nuestras obligaciones y el apoyo al fortalecimiento institucional	Asegurar y promover el cumplimiento de las obligaciones con las instituciones del Estado	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de los planes de mejoramiento Entes de control Índice de Transparencia Nacional
		Apoyar el fortalecimiento de entidades territoriales para que gestionen adecuadamente sus obligaciones	<ul style="list-style-type: none"> Buenas prácticas de participación ciudadana implementadas

Parte Interesada	Compromiso	Objetivos	Indicador
Clientes	Asegurar la satisfacción del cliente con excelencia en el servicio	Maximizar el valor de los productos y servicios para el cliente	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfacción del cliente Entregas perfectas a clientes finales
Sociedad y Comunidad	Participar en el desarrollo sostenible del país, en un marco de corresponsabilidad y respeto de los derechos humanos	Fortalecer relaciones de corresponsabilidad fundadas en el diálogo y la participación	<ul style="list-style-type: none"> Diálogos tripartitos con grupos étnicos Atención oportuna a la ciudadanía
		Desarrollar todas las actividades con responsabilidad social y ambiental	<ul style="list-style-type: none"> Estimación de emisiones (CO₂, SO_x, NO_x, Material Particulado) Incidentes ambientales por causa operacional Barriles de hidrocarburos derramados Cumplimiento ambiental
		Impulsar procesos colectivos de desarrollo regional	<ul style="list-style-type: none"> Índice de gestión de recursos para la inversión social Generación de capacidades productivas Número de productos tecnológicos a partir de convenios de cooperación Semillero en formación científica
		Actuar en un marco de respeto y promoción de los DD. HH.	Cumplimiento del Programa en DD. HH.

7. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN

Dar seguimiento y evaluar las iniciativas estratégicas es fundamental para lograr coherencia entre los compromisos que asumió la empresa con sus partes interesadas y la sostenibilidad y competitividad del negocio.

La comunicación de los resultados se podrá hacer de diferentes maneras en función de lo que la empresa quiera compartir.

OBJETIVOS

- Realizar el seguimiento a la implementación de la estrategia y evaluar los resultados de la misma.
- Comunicar a las partes interesadas los resultados obtenidos, utilizando metodologías reconocidas con el fin de escalar y mejorar la gestión sostenible.

INSTRUMENTOS A UTILIZAR

- Balanced Scorecard
- Memoria de sostenibilidad

PASOS A SEGUIR

1. Seguimiento: Se busca asegurar que las actividades se realizan de acuerdo con el plan. En caso de haber desviaciones, se deben realizar correcciones para lograr los resultados esperados. Este seguimiento se hace a través de las mediciones de los indicadores de gestión (cuantitativos y cualitativos.)

Se recomienda involucrar a las partes interesadas en este proceso, con el fin de que participen en la identificación y medición de logros y en las propuestas de mejora.

2. Evaluación: Sirve para determinar el desempeño de las iniciativas respecto a las metas propuestas. En función a los resultados se pueden replantear las estrategias y redefinir los objetivos. Esta medición se puede realizar utilizando la información del Balanced Scorecard y debe ser evaluada por parte de la alta dirección de la empresa. Se debe realizar a intervalos más espaciados, acordes con la dinámica propuesta en la agenda estratégica de sostenibilidad.

3. Comunicación: De acuerdo con la Norma ISO26000, la comunicación es fundamental para aumentar la credibilidad y confianza con las partes interesadas y generar un diálogo con las mismas. Además permite demostrar a coherencia entre lo que se dice y se hace, responder por los impactos que la empresa genera, y comunicar efectivamente los retos y logros relacionados con la sostenibilidad.

Los reportes o memorias de sostenibilidad basados en estándares internacionales son una herramienta efectiva para la comunicación, el diálogo con stakeholders y la gestión de la RS.

El GRI¹⁸ es la metodología más usada en el mundo para realizar estos reportes. Para saber cómo realizar un reporte de sostenibilidad, se recomienda mirar las guías publicadas con este propósito.

¹⁸ Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad – G4. Conceptos y Contenidos Básicos. Global Reporting Initiative, 2013

BIBLIOGRAFÍA

- Norma Internacional ISO26000
Guía de responsabilidad social,
2010
- De las palabras a la acción.
El Compromiso con los Stakeholders.
MANUAL PARA LA PRÁCTICA DE LAS
RELACIONES CON LOS GRUPOS DE
INTERÉS. UNEP - Accountability -
Stakeholder Research Associates,
2006
- How Virtue Creates Value for
Business and Society.
Investigating the value of environmental,
social and governance activities.
Boston College,
Carroll School of Management,
Center for Corporate Citizenship,
2009
- Estrategia y Sociedad.
Michale Porter & Mark Kramer.
Harvard Business Review,
2006
- Guía para la Elaboración de
Memorias de Sostenibilidad - G4.
Conceptos y Contenidos Básicos.
Global Reporting Initiative,
2013
- Strategic Management:
A Stakeholder Approach.
Edward Freeman,
1984
- AA1000SES Stakeholders
Engagement Estándar,
2011

ANEXO 1: APOORTE DE LA GESTIÓN SOSTENIBLE A LOS OBJETIVOS O IMPULSORES DE NEGOCIO

Una gestión sostenible puede aportar de manera muy positiva en los impulsores de negocio¹⁹:

1. Contribuyendo con un crecimiento en ventas, acceso a mercados y a clientes.
2. Mejorando el retorno sobre las inversiones.
3. Fortaleciendo la gestión de los riesgos.
4. Fortaleciendo las competencias gerenciales acordes con las nuevas demandas del entorno y los mercados.

Alternativas para el fortalecimiento y aprovechamiento de competencias gerenciales acordes con las nuevas demandas del entorno y los mercados.

- a. Desarrollar las habilidades de liderazgo en los tomadores de decisión de las diferentes áreas de la empresa. Mediante programas de voluntariado se puede exponer a líderes emergentes a situaciones que involucren la construcción de alianzas y la articulación de actores para la consecución de resultados sociales, ambientales y de negocio.
- b. Construcción de competencias en los empleados para que cuenten con visión estratégica y adaptabilidad al cambio a través del involucramiento directo con los stakeholders. Esto les permitirá identificar tendencias y exigencias relacionadas con la sostenibilidad y la situación del entorno.

Alternativas de crecimiento del negocio que se apalancan con iniciativas de sostenibilidad

- a. Desarrollo de nuevos productos a partir de necesidades sociales insatisfechas para que personas con algún tipo de vulnerabilidad tengan acceso a productos o servicios.

Las necesidades sociales insatisfechas pueden estar relacionadas con el acceso al agua potable, a servicios de energía, la generación de condiciones de vivienda dignas, el acceso a servicios de salud de calidad y oportunos, elevar las condiciones de nutrición, entre otros.

- b. Ganar el acceso a nuevos mercados y mejorar la participación aquellos que cuentan con exigencias explícitas en materia de sostenibilidad. Esto se logra a través del posicionamiento de los productos y servicios con atributos de sostenibilidad.
- c. Innovar y desarrollar tecnología de punta, productos y servicios que ayudan a enfrentar los retos sociales y ambientales. A su vez se pueden desarrollar patentes y tener un aprovechamiento comercial.
- d. Fortalecer la lealtad de marca a través de la reputación y mejorar la diferenciación respecto a la competencia al posicionarse como empresa socialmente responsable.

Alternativas para mejorar el retorno sobre el capital invertido

- a. Mejoras en la eficiencia operacional y reducción de costos relacionados con el consumo de recursos como agua, papel, energía y otras materias primas. Implementación de una operación eco-eficiente, que haga un uso eficaz de los recursos naturales y las materias primas.
- b. Mejoras en la eficiencia de la fuerza laboral y reducción de los costos de procesos de selección y capacitación de empleados. Implementación de programas de bienestar y balance entre el trabajo y la vida personal y familiar que permitan retener talentos y aumentar el sentido de pertenencia hacia la empresa.
- c. Mejoras en la eficiencia y productividad laboral a través del desarrollo de habilidades en los empleados y de la implementación de oportunidades para su desarrollo profesional y personal.

Alternativas para hacer una adecuada gestión de riesgos en la empresa

- a. Mitigar los riesgos regulatorios y legales mediante una oportuna identificación y un adecuado cumplimiento de los requisitos normativos emergentes que surgen de las expectativas de comportamiento responsable.
- b. Adquirir y mantener la licencia para operar, que facilite una operación fluida y sin interrupciones, a través de esfuerzos locales de diálogo e involucramiento stakeholders en la identificación de impactos y soluciones locales.
- c. Asegurar el acceso sostenible y de largo plazo a las materias primas en la cadena de suministro, acordes con los nuevos requerimientos y exigencias de los mercados, mediante la promoción de la RS en la cadena de valor.
- d. Mitigar el riesgo reputacional a través de una debida diligencia que permita identificar y gestionar oportunamente los impactos negativos de las actividades de la empresa, con el fin de evitar la publicidad negativa y el boicot de marca.

¹⁹ Adaptación de "Investigating the value of environmental, social and governance activities", Boston College, Carroll School of Management, Center for Corporate Citizenship, 2009



GUÍA DE ACOMPAÑAMIENTO
PARA INTEGRAR LA **RESPONSABILIDAD SOCIAL**
A LA **ESTRATEGIA DE NEGOCIOS**

CON BASE EN LA NORMA ISO 26000 Y OTROS ESTÁNDARES INTERNACIONALES