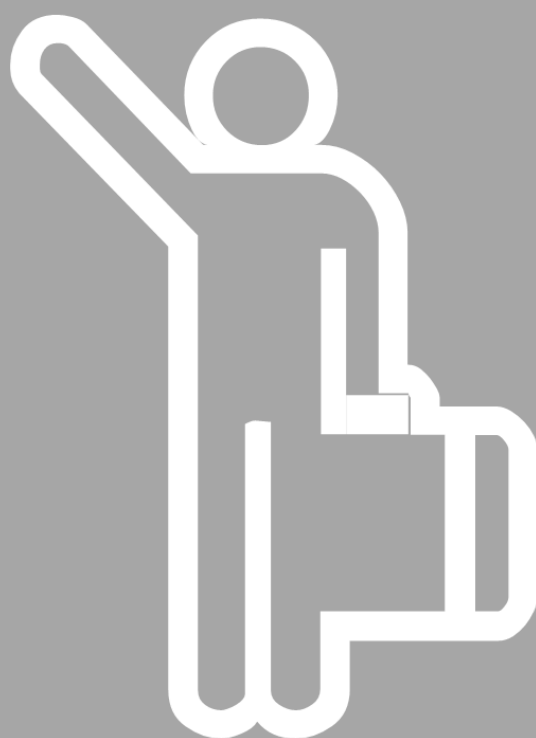


GERENCIA DE LA RESPONSABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD



creo



Durante los siete años que llevamos apoyando a las organizaciones en la implementación de la Responsabilidad Social, hemos evidenciado que la sostenibilidad tiene que ver con un ejercicio de convicción que genere mejores prácticas en las organizaciones, y con los impactos de las decisiones y actividades ejecutadas hacia la sociedad, el medio ambiente, los recursos económicos y hacia los Grupos de Interés de las empresas.

Trabajar en pro de la construcción de entornos sostenibles es una labor que requiere varias manos convencidas en hacer de este mundo un mejor lugar para las futuras generaciones. Por esto en CREO le apostamos a generar espacios de reflexión y diálogo con el objetivo de dar pistas de implementación y apropiación de la Responsabilidad Social en las organizaciones.

El presente documento surge como resultado de los programas realizados en los últimos cuatro años; es grato para nosotros presentarles la compilación de sesiones, prácticas y espacios de aprendizaje en lo que es actualmente el Programa **"¿Cómo implementar la Sostenibilidad y Responsabilidad Social en las organizaciones?"**.

Esperamos que las herramientas y experiencias de este documento les permitan una comprensión e implementación real de la Sostenibilidad y Responsabilidad Social para generar valor agregado en sus organizaciones y contribuir al desarrollo económico del país.



A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Juan Carlos Herrera'.

Juan Carlos Herrera
Director Ejecutivo CREO



Gerencia de la Responsabilidad y Sostenibilidad

El presente documento es resultado del trabajo realizado por el equipo de CREO Constructores de Responsabilidad y Ética Organizacional.

Agradecemos a todas las personas representantes de las organizaciones por su colaboración en la consulta de este documento.

Este cuadernillo tiene fines académicos y de uso exclusivo en los espacios de formación que dispuestos por CREO; las experiencias mostradas en este documento tienen como referencia los informes de sostenibilidad, páginas web, y testimonios de las mismas organizaciones en los programas de RSE que ha dictado CREO.

En caso de preguntas y comentarios por favor comunicarse a través del correo electrónico o página web.

info@creo.org.co

www.creo.org.co

Encuétranos en Twitter y facebook
@Creocorp

fb.com/creo2006



RETOS Y TENDENCIAS DE LA RSE

RETOS Y TENDENCIAS DE LA RSE

Desde la perspectiva actual de las organizaciones, entes reguladores, estándares internacionales e incluso la sociedad, La Responsabilidad Social debería entenderse como el impacto de las decisiones y actividades de una organización hacia los ámbitos económico, social y ambiental, y hacia sus Grupos de Interés.

Cada organización es responsable de los impactos y decisiones que toma y pueden afectar a los grupos de interés, al medio ambiente, los recursos económicos, etc. Por lo que, hacerse consiente de dichos impactos requiere un ejercicio de involucramiento de todos los niveles de la empresa al punto de convertir la Responsabilidad Social en parte de la cultura organizacional.

Para asegurar la implementación de la RSE es importante tener en cuenta la propuesta de iniciativas y estándares internacionales pensado para el desarrollo efectivo de la Responsabilidad Social al interior y exterior de las organizaciones.

La ISO 26000, Pacto Global, y GRI proponen lineamientos sobre la RSE y la Sostenibilidad como pilar de gestión y cultura en las empresas:

LOGRAR

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN = INDICADORES DE DESEMPEÑO

La GRI es una guía que brinda a las organizaciones indicadores de desempeño para medir el desempeño de las actividades en los ámbitos económico, social y ambiental.

HACER

GESTIÓN=COMPROMIO

La ISO 26000 brinda pasos y pistas de gestión de la Responsabilidad Social a todas las organizaciones, a partir de 7 materias fundamentales relacionadas con el Relacionamiento con los G.I., la cadena de abastecimiento, clientes, medio ambiente, etc.

SER

PRÁCTICAS = HÁBITOS

Los 10 principios de Pacto Global permiten que las organizaciones reflexionen acerca de sus prácticas con el ánimo de establecer compromisos medibles frente a la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad.

UNA IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DE LA RSE IMPLICA...

Cada organización debe establecer cuál va a ser el modelo de Sostenibilidad por el que se regirá.

Su organización puede tener en cuenta las siguientes pistas a la hora de construirlo:

1. ¿Cuál va a ser el Ser, Hacer y Lograr de la organización?, donde el Ser está ligado con el direccionamiento y la cultura, el Hacer con la gestión y el Lograr con la evaluación de resultados.
2. Establecer misión-visión, objetivos estratégicos, asuntos relevantes para la organización y valores.
3. Mapear a los Grupos de Interés.
4. Establecer compromisos e iniciativas por asuntos o por grupos.
5. Proponer indicadores de gestión que midan las actividades de la empresa.

Finalmente las organizaciones pueden determinar cuál va a ser el enfoque del modelo, esto es:



Estrategia de sostenibilidad



Ámbitos de desempeño



Grupos de interés

Conceptos clave para entender la Responsabilidad Social

Comprender la Responsabilidad Social implica en primera instancia una interiorización de conceptos que definen su enfoque y perspectiva; en segunda instancia una socialización hacia todos los niveles de la organización sobre la importancia de implementar la RSE, en especial, hacia las directivas quienes establecen el camino hacia el cuál debe dirigirse toda la gestión de la empresa.



Debida diligencia.

Identificar los impactos de las decisiones y actividades de la empresa hacia los ámbitos económico, social y ambiental en aras de mitigar y mejorar dichos impactos.



Comportamiento ético.

Comportamiento o buena conducta acorde a la normatividad Internacional de comportamiento y aceptado por un contexto o situación determinado.



Normativa internacional de comportamiento.

Expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, reconocidos de manera universal o casi universal. (ISO 26000, términos y definiciones)



Grupos de Interés.

Grupo de personas u organizaciones que afectan y se ven afectadas por las decisiones y actividades de la organización.



Desarrollo Sostenible.

Se refiere al desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras. (ISO 26000, términos y definiciones)

**Valor Compartido.**

Generación de crecimiento económico y desarrollo social en las comunidades donde las empresas operan.

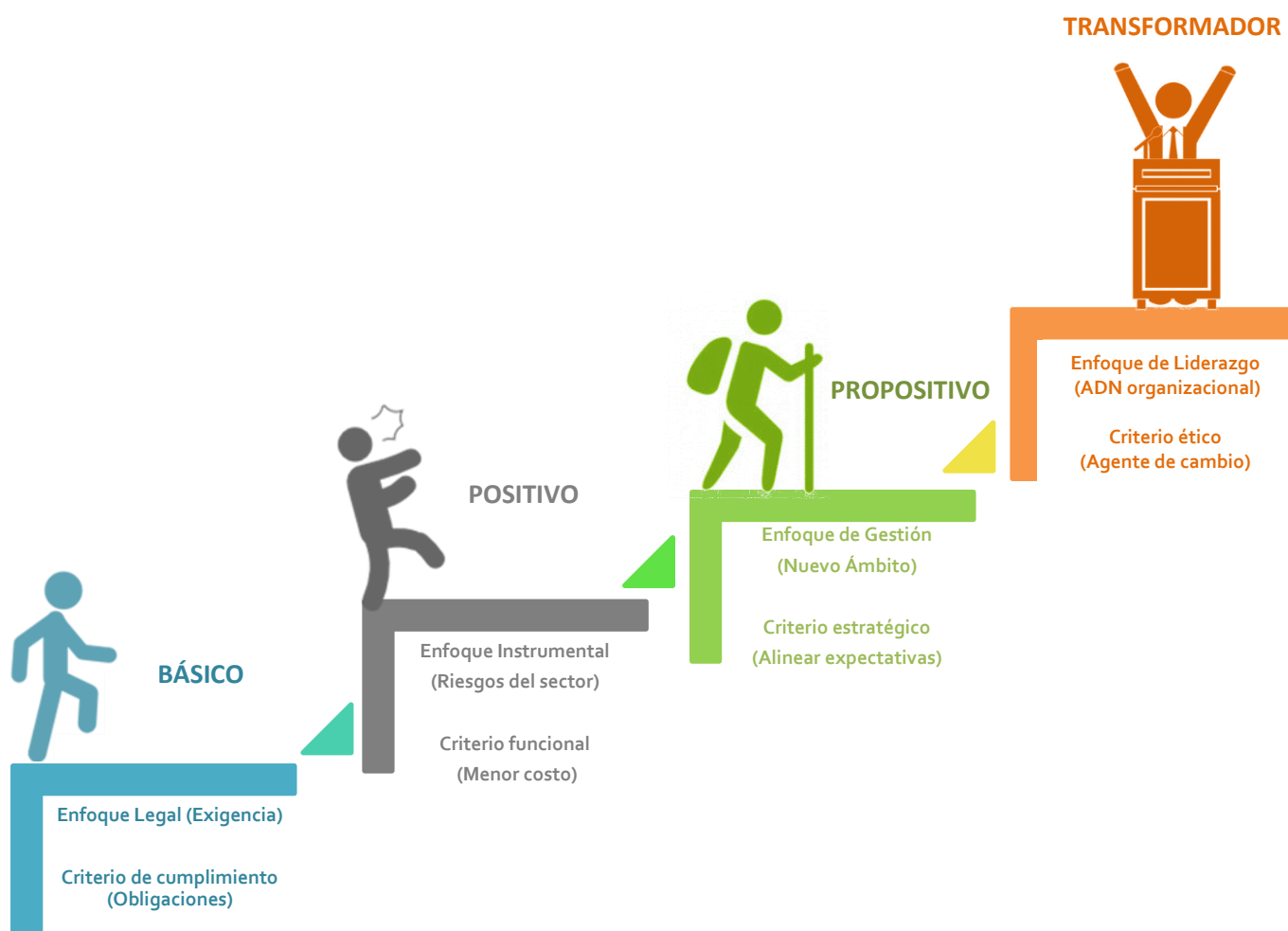
**Transparencia**

Manejo eficaz y ético de las actividades y decisiones de una organización hacia los ámbitos económico, social y ambiental, comunicando de manera clara y oportuna los impactos que genera.

Escenarios de gestión de la Responsabilidad Social

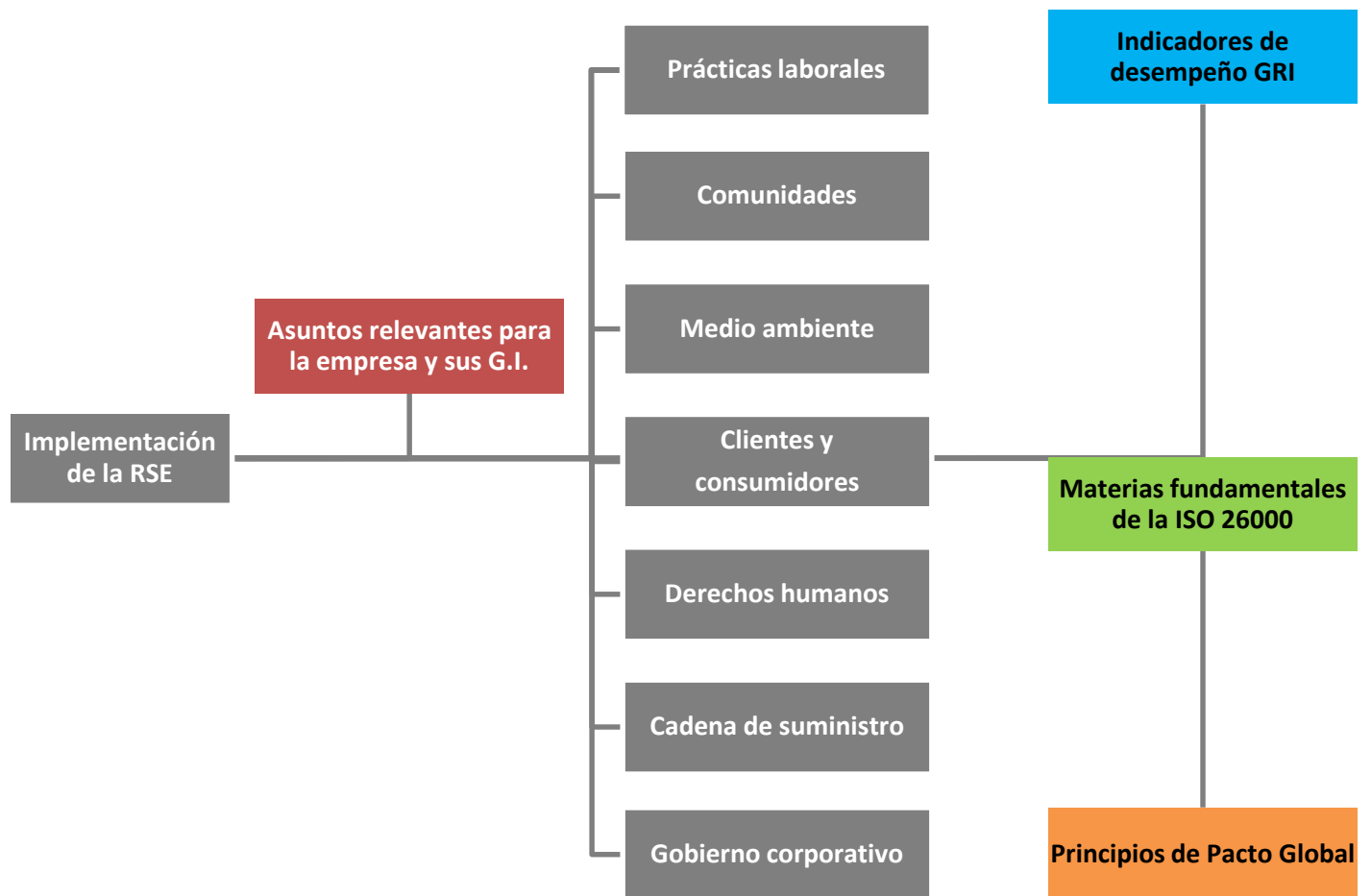
Gestionar la RSE en las organizaciones implica un ejercicio de coherencia ética frente a los impactos generados por la empresa y la influencia de éstos hacia lo económico, social y ambiental, y hacia sus Grupos de Interés. Cada práctica de la empresa no sólo evidencia su comportamiento y la cultura por la que se ha regido, también influye en el desarrollo de actividades, toma de decisiones, medición de impactos, etc.

Los escenarios de gestión presentan el alcance que cada organización tiene en la implementación de la RSE y el nivel de transformación que está logrando en el entorno donde opera y en la sociedad en general. Hay cuatro escenarios que en toda la organización pueden ser tenidos en cuenta:



Cómo llevar al contexto de las organizaciones la RSE

Cada organización independiente a su tamaño, contexto y core de mercado, puede implementar la RSE desde los asuntos relevantes que establezca entre todos los niveles de la empresa y los Grupos de Interés; sin embargo, los estándares internacionales, en específico, Pacto, ISO y GRI, ofrecen a las empresas unos asuntos y compromisos de gestión que les permiten determinar de manera precisa y eficaz hacia quién concentrarán sus prácticas, iniciativas y programas, y en especial, hacia quiénes tienen que establecer estrategias que mitiguen, reparen y compensen sus impactos y actividades.

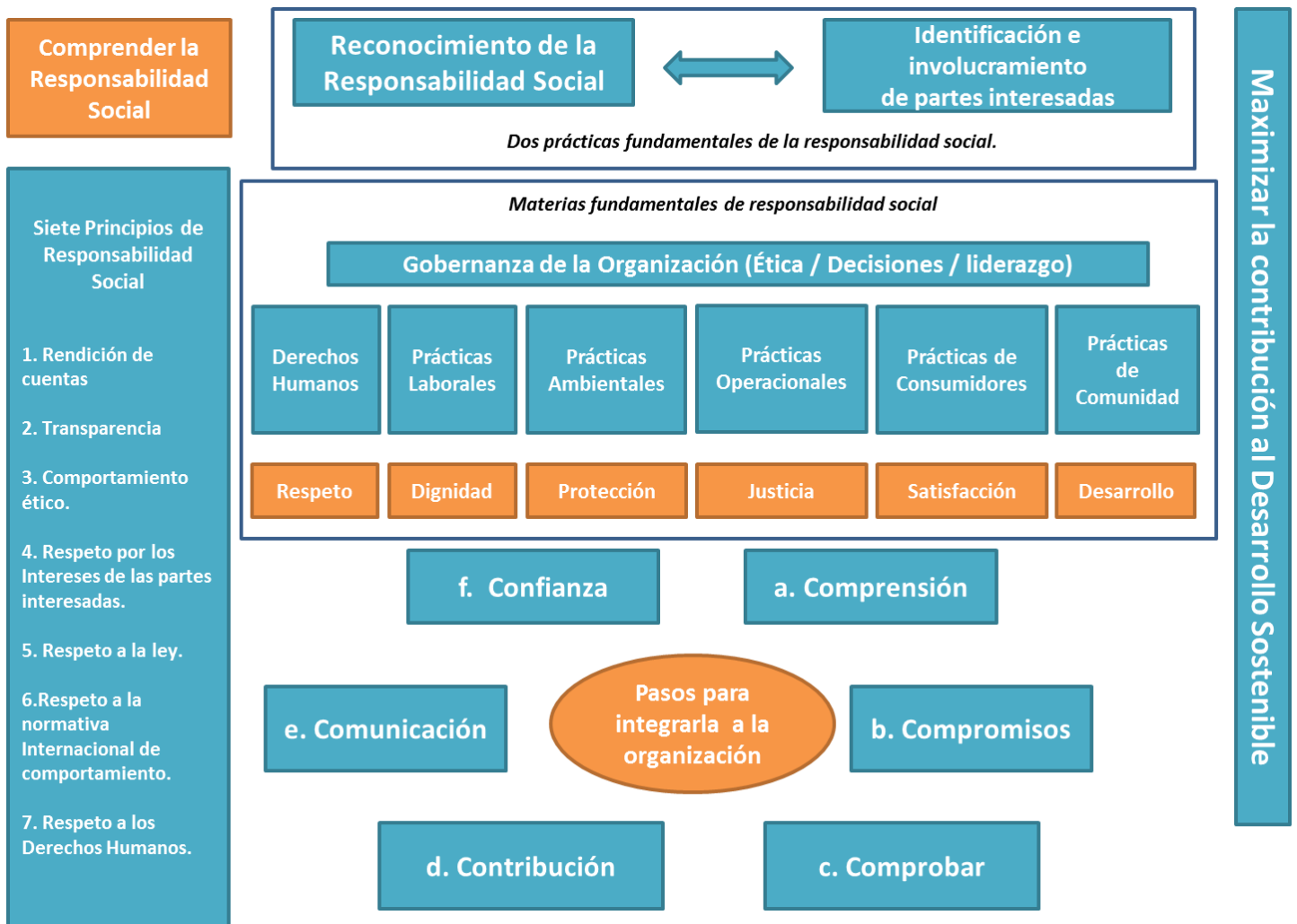


PRINCIPIOS PACTO GLOBAL

PRINCIPIOS PACTO GLOBAL			
Derechos Humanos	Estándares Laborales	Medio Ambiente	Anticorrupción
Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia. Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos	Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción. Principio 5: Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil. Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.	Principio 7: Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente. Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental. Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente	Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

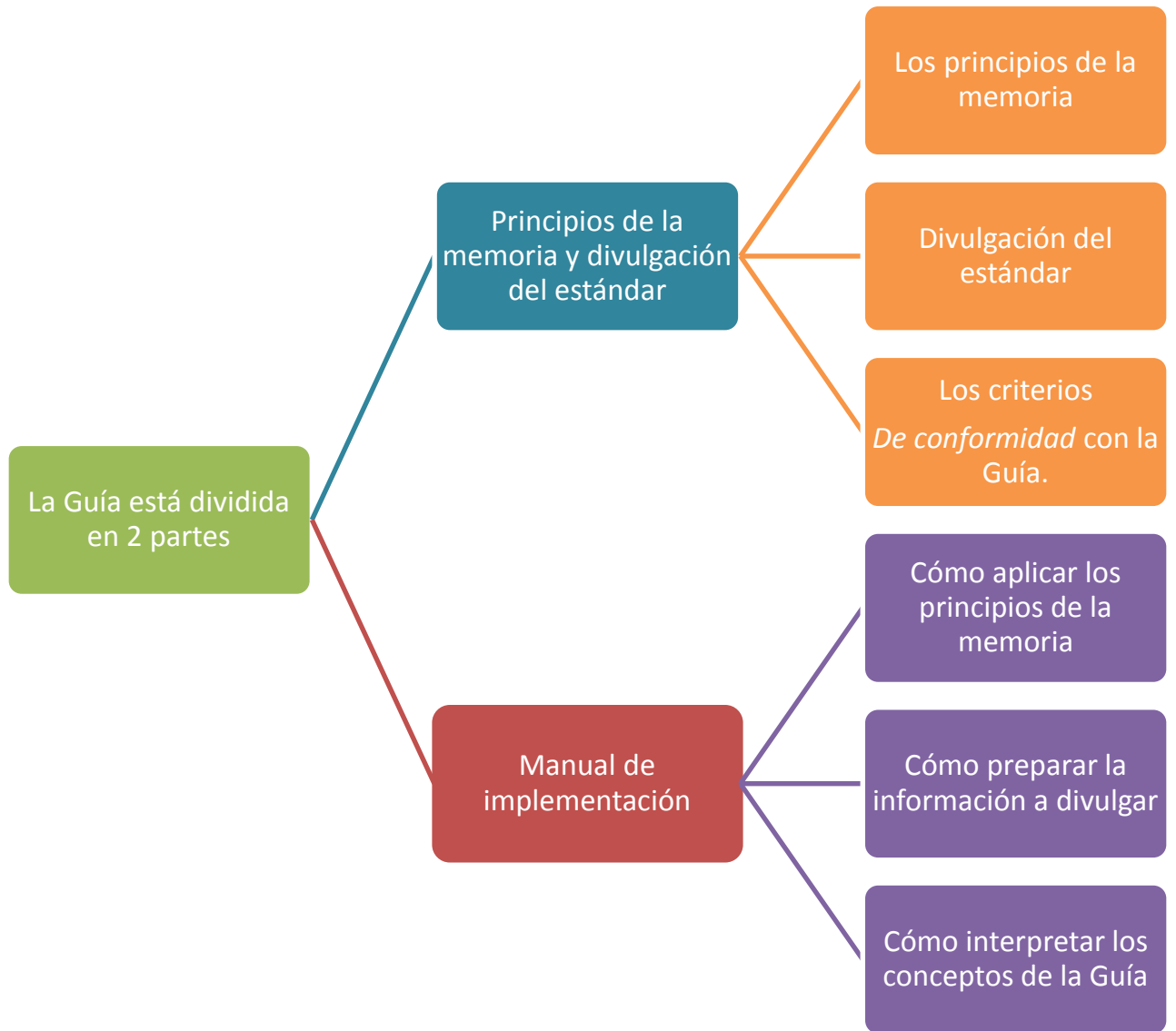
* Principios Pacto Global. Consultado Febrero 21 de 2014 en: <http://www.pactoglobal-colombia.org/principios.html>

Anexo 2. ISO 26000**



**Este esquema tiene como referencia la Figura 1-visión esquemática de la norma ISO 26000. Norma internacional ISO 26000, pág. 10. 2010

Anexo 3. GRI***



*** Global Reporting Initiative. G4, Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad.

Involucramiento de los Grupos de Interés

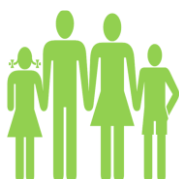
Los grupos de interés son un grupo de personas u organizaciones que pueden afectar o verse afectadas por las decisiones y actividades de la empresa. Las empresas deberían tener en cuenta en sus frentes de acción el relacionamiento e involucramiento de los G.I. en las decisiones de la empresa, pero en especial, en las necesidades y expectativas que tengan dichos grupos.

Para ello es importante crear un mecanismo de diálogo continuo que posibilite el entendimiento entre las partes y contribuya al desarrollo de la empresa, del área de influencia y por supuesto, de los Grupos de Interés; el involucramiento permite que la relación entre la empresa y sus partes interesadas sea bilateral, tenga en cuenta las opiniones de los G.I. y desarrolle planes de mejoramiento que no sólo favorecen a la empresa.

Para que el involucramiento sea eficaz pueden tenerse en cuenta los siguientes puntos clave:



Generar relaciones transparentes que tengan en cuenta las necesidades y expectativas de los G.I.



Tener en cuenta en las decisiones de la empresa, el impacto que éstas tienen en los ámbitos económico, social y ambiental, hacia sus Grupos de Interés y hacia la sociedad en general sea local o global.



Crear estrategias y compromisos que mejoren el desempeño de la organización y aumenten las relaciones de confianza con los G.I. y sociedad en general.



Establecer una comunicación efectiva entre la empresa y los G.I. a fin de que se tenga un conocimiento claro sobre las operaciones, iniciativas, actividades y decisiones que toma la organización.



Propender por relaciones estratégicas e integrales que le apuesten a la Sostenibilidad.



RELACIONAMIENTO
CON G.I.

RELACIONAMIENTO CON GRUPOS DE INTERÉS

Los Grupos de Interés (G.I.) o partes interesadas son un grupo de personas u organizaciones que influyen en la toma de decisiones de la empresa o puede verse afectadas por estas decisiones; cada organización determina cuáles son sus grupos de interés y por ende debería identificarlos, priorizarlos y establecer algún tipo de relacionamiento con ellos.

Las organizaciones son un factor importante en los cambios que se generan en la sociedad en general y en el área de influencia en donde operan; por ello deberían implementar una comunicación transparente con todos los actores que estén vinculados a las operaciones de la empresa.

Reconocer las necesidades y expectativas de los diversos grupos de interés es el compromiso y la responsabilidad que cada organización debe adquirir frente a sus actividades y decisiones. Relacionarse con todos los actores que influyen o pueden verse influenciados por la organización es una herramienta poderosa que genera un posicionamiento frente al contexto socio-económico y constituye valores tan importantes como la comunicación, el diálogo y la transparencia.

UNA IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DE LA RSE IMPLICA...

Identificar, priorizar e Involucrar a los Grupos de Interés en las decisiones de las organizaciones.

Caso de éxito. Isagen

Dentro de sus marcos de acción, ha dado gran relevancia a propiciar espacios de diálogos y participación, estableciendo una comunicación veraz y oportuna para generar transformaciones, conocimiento e información que permita construir relaciones más productivas y armoniosas.

Para ello ha construido una política de relacionamiento que es coherente con su concepción de empresa, centrada en el ser humano y que tiene como propósito la generación de prosperidad mediante la creación de valor compartido con sus respectivos grupos de interés.

Su relacionamiento se basa en:

1. Fundamentar las relaciones basadas en aspectos éticos, de confianza, respeto y colaboración.
2. Reconocer la naturaleza de cada uno de sus grupos y de las temáticas.
3. Asumir el relacionamiento desde una perspectiva integral.
4. Promover en los G.I un interés por una gestión empresarial responsable.
5. Propiciar espacios de diálogo para intercambiar puntos de vista y compartir las prácticas laborales.
6. Entablar una comunicación oportuna y veraz, mediante diversos canales de interacción.
7. Establecer redes de colaboración que contribuyan a la creación de valor para todas las partes.

Fundamentos para un relacionamiento eficaz con los G.I



Nociones

- La Organización debe identificar las razones por las cuales desea relacionarse con sus grupos de interés y los temas pertinentes para este relacionamiento.



Planear

- La Organización debe reunir la información necesaria de cada uno de sus grupos de interés para así desarrollar un plan de acción.



Fortalecer

- La Organización debe proporcionar los mecanismos necesarios para relacionarse y comunicarse con sus grupos de interés, superando cualquier barrera que intervenga.



Diseñar

- La Organización debe diseñar e implementar los mecanismos pertinentes para que el relacionamiento con sus grupos de interés cumpla con las expectativas de ambas partes.



Revisar

- La Organización debe revisar que las acciones y mecanismos que se desarrollaron a lo largo del relacionamiento se conviertan en acciones concretas que permitan generar cambios estratégicos y operacionales.

Metodología de relacionamiento MIRE

MIRE es una metodología de relacionamiento creado por la corporación CREO. Basándonos en la experiencia que hemos tenidos con empresas que han generado prácticas de relacionamiento, se propuso la siguiente hoja de ruta:

Mapear.

las organizaciones pueden tener en cuenta las siguientes pistas para mapear a sus G.I.:

- Los mapas de Grupos de Interés no son analíticamente completos.
- Son una herramienta que ilustra el espectro de Grupos y se utiliza para desarrollar un plan de relación.
- No excluya a ningún grupo en esta etapa, aunque no tenga buenas relaciones con ellos.
- El mapeo se modificará a medida que avance el proceso de relación y la empresa los conozca mejor.

Captura de expectativas.

las siguientes son alternativas para capturar expectativas; estas varían dependiendo de aspectos como: el nivel de relacionamiento, los recursos, el tiempo, capacidad de convocatoria y el propósito del proceso.

- Cuestionario por temas / grupo / ámbito.
- Encuestas existentes o diseñadas.
- Entrevistas semi-estructuradas.
- Grupos Focales.
- Diálogo con G.I.
- Panel de expertos.

Definir la Materialidad.

- Información relevante de su triple línea de resultados.
- Son los asuntos e indicadores que reflejen los impactos significativos de la organización o aquellos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés (GRI G3).
- Define los indicadores de desempeño fundamentales para rendir cuentas.
- Orienta el relacionamiento con sus G.I.
- Para ayudarnos a definir mejor nuestra estrategia RSE.

PASOS Y PISTAS PARA UN RELACIONAMIENTO EFICAZ

Identifique a sus G.I. teniendo en cuenta:

- Responsabilidad e Influencia
- Cercanía y Dependencia
- Representación



Priorice sus G.I. según:

- Urgencia
- Legitimidad
- Poder

Captura expectativas por medio de:

- Reuniones, talleres y audiencias
- Comités, mesas de trabajo y encuestas
- Consultas regulares, foros, diálogos y cumbres

