

UNIVERSIDAD NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



MÓNICA AFANADOR FLÓREZ

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE BELCORP

TRABAJO DE GRADO

BOGOTÁ D.C.

2014

UNIVERSIDAD NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



MÓNICA AFANADOR FLÓREZ

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE BELCORP

TRABAJO DE GRADO

TUTOR RAFAEL PIÑEROS

BOGOTÁ D.C.

2014

Dedicatoria

Desde que recuerdo estuviste conmigo, tu sabiduría, paciencia y amor me ayudaron a formarme y a aprender de las mejores manos. Gracias por tanto amor y por haberme permitido disfrutar de ti durante todos esos años. Ya ha pasado un tiempo desde que emprendiste tu viaje pero siempre estarás en mí, recordándote como la persona que amaré siempre con todo mi corazón.

Para ti Mi Titico.

Agradecimientos

Quiero agradecer en primera instancia a Dios por darme tantas bendiciones a lo largo de mi vida, gracias por permitirme nacer en esta familia que me ha dado todo y por guiarme siempre por el mejor camino. A mis padres por acompañarme, amarme y guiarme en todos los momentos; no hay palabras para ustedes pues han hecho todo en la vida para que yo pueda lograr mis sueños, gracias por darme siempre la mano y nunca soltarme cuando lo he necesitado. Por ustedes, esto hoy en día es una realidad y puedo decir que lo logré, mi amor y más grandes agradecimientos a ustedes. A mi hermana, por estar conmigo y ser mi eterna compañera de la vida, gracias por enseñarme cosas que nadie más que una hermana como tú pudo haberme enseñado. A Carlos Castro, por ser mi compañía y la persona que me ha motivado para terminar mi trabajo de la mejor manera, gracias por tanto.

Gracias a María Isabel Echeverri, Jefe de la Fundación Belcorp por brindarme su apoyo, conocimiento y tiempo para lograr este trabajo.

Mi agradecimiento a Rafael Piñeros por la paciencia y guía, gracias por permitirme ser parte de esta importante Investigación.

En general, gracias a todas aquellas personas que han sido parte, no sólo de este trabajo sino de mi carrera, el compartir con ustedes en algún momento de mi vida ha sido parte de mi formación y de lo que soy hoy en día.

Contenido

Dedicatoria	
Agradecimientos	
Resumen.....	2
Abstract	3
Glosario.....	4
Introducción	6
Capítulo Preliminar.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivo Específicos.....	7
Justificación.....	7
Metodología de la investigación.....	8
1. MARCO TEÓRICO.....	10
1.1 Responsabilidad Social Empresarial.....	10
1.1.1 Concepto de Responsabilidad Social Empresarial.....	10
1.1.2 Ejes de la Responsabilidad Social Empresarial	13
1.1.3 Grupos de Interés	16
1.2 Estructura Organizacional	17
1.2.1 Definiciones	17
1.2.2 Tipos de Estructuras Organizacionales	18
1.3 Análisis de Variables	19
1.3.1 Definición y descripción de las principales variables.....	19
2. MARCO CONTEXTUAL.....	22
2.1 Descripción Empresarial Belcorp.....	22
3. ANÁLISIS DEL CASO EMPRESARIAL.....	25
3.1 Matriz de Variables	25
3.2 Sostenibilidad Belcorp.....	29
3.3 Resultados Obtenidos	31
3.3.1 Variable: Evolución del área.....	31
3.2.2 Variable: Plataforma Estratégico.....	35

3.4.3 Variable: División del Trabajo.....	43
3.4.4 Variable: Coordinación de trabajo.....	47
Conclusiones	56
Recomendaciones	58
Bibliografía	60
Anexos	63
Cuestionario de Entrevistas	63
Análisis Cualitativo con análisis de contenido en la metodología	67
Entrevista I.....	67
Entrevista II.....	97

Resumen

El presente estudio hace referencia al área de Responsabilidad Social Empresarial de una empresa del sector de belleza. En primera instancia se realiza un análisis bibliográfico de la Responsabilidad Social y sus ejes; de esta manera se puede analizar a profundidad cuáles son las condiciones para cumplir con esta importante gestión y cómo realizarla.

La estructura organizacional, se define en el presente trabajo para reiterar que la responsabilidad social debe estar inmersa en los objetivos estratégicos de la compañía. Este concepto se establece dentro de la matriz metodológica que permitió avanzar en la investigación; en dicha Matriz se evaluaron cuatro variables: evolución del área, plataforma estratégica de la empresa, división y coordinación del trabajo del área.

Después del análisis se evidencia la importancia del involucramiento de todas las áreas de la compañía para lograr ser una empresa socialmente responsable. Este aspecto es fundamental pues integra los grupos de interés generando un beneficio tanto para éstos como para la empresa.

Palabras Clave: Responsabilidad, organización, grupos de interés, sostenibilidad, comunidad, innovación.

Abstract

The present study refers to the area of corporate social responsibility of a company in the sector of beauty. A literature review of social responsibility and their axes are in the first instance; this way you can analyze in depth what are the conditions to achieve this important management and how to do it.

The organizational structure is defined in this paper to reiterate that social responsibility should be immersed in the strategic objectives of the company. This concept is set within the matrix that methodological advance research; Matrix information indicates four evaluate variables: evolution of the area, strategic platform of the company, division and coordination of the work area.

After analyzing the importance of involving all areas of the company to achieve a socially responsible company is evident. This is essential as it integrates stakeholders both generating a profit for them and the company.

Keywords: Responsibility, organization, stakeholders, sustainability, community, innovation.

Glosario

Ambiente: Condiciones o circunstancias físicas, humanas, sociales, culturales, etc., que rodean a las personas, animales o cosas.

Beca: Ayuda económica para cursar estudios, realizar una investigación

Compromiso: Obligación contraída por medio de acuerdo, promesa o contrato

Comunidad: Conjunto o asociación de personas o entidades con intereses, propiedades u objetivos comunes.

Educación: Proceso de socialización y aprendizaje encaminado al desarrollo intelectual y ético de una persona.

Empoderamiento: Mediante el cual se genera un mayor poder de una persona en un acto determinado.

Entorno: Ambiente, lo que rodea a alguien o algo

Ética: Conforme a la moral o a las costumbres establecidas.

Fundación: Institución con fines benéficos, culturales

Great Place To Work: Instituto que reconoce a las mejores empresas por ser un buen lugar para trabajar.

Grupos de interés:

Innovación: Cambio que introduce novedades

Junta Directiva: Grupo de personas que dirigen una empresa y toman decisiones sobre la misma.

Organigrama: Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea.

Organización: Formación social o grupo institucionalmente independiente.

Presupuesto: Cantidad de dinero que se calcula o se dispone para un fin.

Responsabilidad: Cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo.

Sostenibilidad: Capacidad de mantener algo a lo largo de tiempo, que perdure.

Introducción

La importancia de que las empresas estén a la vanguardia de los cambios de los consumidores hace que no sólo se deban adaptar para vender, sino adaptarse para aportar y generar mayores beneficios a la comunidad que los rodea.

Esta conciencia que tienen las empresas socialmente responsables, es la necesaria para integrar a la sociedad de consumo con algo más allá; el compromiso de ayudar a contrarrestar los problemas y que tengan un impacto positivo en la sociedad.

La integración de toda la compañía dentro de este compromiso y responsabilidad, es fundamental para que se logre un impacto más profundo e importante en la comunidad y en los grupos en los cuales se quiere influir.

El presente trabajo, se realizó con el fin de describir la forma en que Belcorp desarrolla sus prácticas de responsabilidad social. Belcorp es una empresa líder y socialmente responsable, que demuestra que generando cambios en comunidad, proveedores, colaboradores y con el ambiente directamente relacionados se puede hacer la diferencia de una mejor sociedad.

Capítulo Preliminar

Objetivo General

Describir la estructura organizacional del área de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa Belcorp.

Objetivo Específicos

Analizar la estructura del área de Responsabilidad Social de la empresa Belcorp, relacionándola con su misión y visión y entender la cohesión que existe en éstos aspectos organizacionales.

Justificación

El siguiente trabajo de investigación está enmarcado en la línea de investigación de Realidad en el Programa de Contextos y Ecosistemas. Dentro de ésta línea, se enmarca el contexto, aspecto fundamental al “desatacar el impacto de los factores externos (socioeconómicos, políticos, legales y culturales)” mencionado en El Documento Descriptivo de la Línea de Investigación Realidad, (Universidad del Rosario, 2013, p.7). Estos ejes se relacionan directamente con la RSE, ya que ésta tiene el fin integrarlos y adaptarlos al contexto en el que la empresa se encuentre.

De igual forma, relacionado con la línea y programa, se busca describir y entender el área de Responsabilidad Social Empresarial de Belcorp.

Para lograr esto, se hace una aproximación a los conceptos de responsabilidad social y sostenibilidad para después analizar la forma en que la organización desarrolla los proyectos y programas que lleva a cabo la Fundación Belcorp en pro de la sociedad.

Metodología de la investigación

En primera instancia, se desarrolla un marco teórico en donde se identifican las variables que componen la estructura organizacional y los conceptos básicos de responsabilidad social.

De ese marco teórico y de las variables descritas, se evalúan y especifican indicadores para cada una de las variables; éstas permiten caracterizar las unidades de estudio. Los indicadores se usan para elaborar un cuestionario, el cual sirve como herramienta de recopilación de información.

Es importante dar un primer trazo de las variables en las que se va a enfocar la investigación en concordancia con el programa y la línea a la cual esta inscrito el proyecto. En cuanto a la evolución del área, es importante conocer la historia del área de RSE de la compañía ya que de esta manera se entiende cuál fue la necesidad que se observó para crear ésta área que ahora es indispensable en la compañía.

Por su lado, la variable plataforma estratégica, permite observar la ventaja competitiva que genera ésta compañía junto con el área de RSE y porqué es diferente a otras áreas de otras compañías. En cuanto a la variable de división de trabajo, es importante ya que

permite establecer cuáles son las funciones de cada uno de los actores que se involucran en el área y cómo ejecutan sus labores. Y por último, la variable de coordinación del trabajo, permite observar la cohesión de la que se ha hablado entre los objetivos estratégicos de la compañía y el área. Respecto a la información brindada por la empresa, se revisan las fuentes de información secundaria como: memoriales de sostenibilidad, información corporativa, artículos de prensa e información en la página web. Esta información permite ir alcanzando el objetivo de la investigación.

Como parte final de esta investigación, se procede a realizar entrevistas con la Directora del área y el Coordinador del área de Gestión Ambiental, usando el cuestionario previamente mencionado. A continuación, se analiza la información recopilada y se sacan las conclusiones y recomendaciones pertinentes a la investigación.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Responsabilidad Social Empresarial

1.1.1 Concepto de Responsabilidad Social Empresarial

Anteriormente la responsabilidad de una compañía era únicamente generar utilidades a sus socios o accionistas, pues el concepto social de las empresas estaba olvidado ya que el principal interés era generar rentabilidad a un grupo muy específico y centrado de personas. Actualmente, la empresa ya no sólo debe generar una riqueza para sí misma sino que tiene un sentido de responsabilidad con la sociedad que rodea su empresa, teniendo como resultado una mejor comunicación y relación con los ejes principales de la compañía; “para lograr esto es necesario que el concepto de RSE se incorpore en los procesos de gestión y por lo tanto, pase a formar como parte integral de las estrategia de negocio y del sistema de planeación interna” (Cajigá Calderón,s.f,p.2).

Es así como la empresa tiene la capacidad de ser un motor de cambio social, asumiendo un papel protagónico en la política social y siendo participe de la resolución de problemas comunes. Esta revisión de la incursión en la sociedad de las empresas se debe a la consideración de la empresa como un sistema abierto; sus estrategias y sus objetivos deben ir impulsados y adaptados a las necesidades del medio (consumidores, clientes, sociedad) para sobrevivir en un entorno competitivo. (Reyno Momberg, 2007, p.22).

La diversidad de conceptos y la definición de los distintos elementos que debe tener una empresa para ser Responsable Socialmente, están divididos en tres grupos: (Crespo, 2010, p.2). Por un lado se encuentran las instituciones que se dedican a prestar el servicio de implementación y evaluación de RSE según las características empresariales; hay otro tipo de definiciones que han surgido a partir de diferentes frentes y organizaciones en diferentes países y por último la definición que se ha popularizado, la cual plantea que la empresa es socialmente responsable cuando realiza acciones que sobrepasan las obligaciones legales. Por esta razón se ha decidido que para esta investigación se va a tener en cuenta no sólo una definición sino varios conceptos que van reuniendo un concepto globalizado y completo de lo que es la Responsabilidad Social Empresarial.

De acuerdo con Cabrera (2006), el ser parte de un sistema social, toda organización debe cumplir con unos objetivos sociales; esto no necesariamente significa que la empresa deba encargarse de una problemática social puntual del entorno en donde ejerce sino que deberá responder como un instrumento colaborador para integrar las necesidades sociales a su moral y ética empresarial.

En concordancia con lo anterior, la importancia de una definición de Responsabilidad Social Empresarial, es vital para el desarrollo de esta investigación es por esta razón que tomaremos en cuenta la definición del *Foro de Expertos en Responsabilidad Social Empresarial del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de la Red Pacto Mundial (s.f)* la cual menciona:

La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto

de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales y ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus Grupos de Interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones.

Es importante mencionar que esta no es la única definición de RSE, ya que este concepto se ha visto expuesto en diferentes discusiones de grandes autores, ya que es un tema de “controversia” al momento de socializar y definir específicamente el concepto.

Otro concepto que ayuda a entender de manera más concreta y didáctica es la que nos da Cajigá Calderón (s.f) Responsabilidad social empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes. De esta forma el autor desglosa cada uno de los conceptos, mencionando que Responsabilidad es la “obligación de responder ante hechos o situaciones”, Responsabilidad Social es la “obligación de responder ante la sociedad en lo general y ante algunos grupos en lo específico”; por ende, la Responsabilidad Social Empresarial “es la capacidad de entender y dar respuesta al conjunto de solicitudes que los diversos grupos que constituyen al entorno hacen a la empresa” (p.4).

De cada concepto se puede inferir algo diferente, pero todos tienen en común que la responsabilidad social empresarial hoy en día, es un tema que compete a todas y cada

una de las empresas que hacen parte de una sociedad. Es una responsabilidad que debe ser innata y “debe estar inmersa directamente en la misión, visión y estructura de la compañía con el fin de aportar gran parte de sus beneficios en pro de la sociedad que lo rodea”. (Guibert, 2008, p.25).

Se reconoce que en cualquier caso se plantea una relación entre empresa y sociedad y que es un tema de interés político, empresarial, académicos y agentes sociales; tratándose precisamente de analizar el papel y la función de la empresa en la sociedad y el cuál debería ser su contribución en la tarea del desarrollo sostenible.

1.1.2 Ejes de la Responsabilidad Social Empresarial

La necesidad de conocer los ejes que conforman la RSE son importantes al momento de la incorporación de la misma en la empresa, pues de esta manera se ven reflejados los intereses que tiene la empresa de implementar esta práctica.

El Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala (CentaRSE), busca generar un cambio de actitud en el empresariado para convertirlos en empresarios conscientes y proactivos, que contribuyan significativamente al desarrollo de las personas, la competitividad de las empresas y el desarrollo sostenible del país. Por esta razón, esta organización publicó un artículo con los 7 Ejes que componen la RSE y los cuales se deberían tener en cuenta al momento de realizar el planteamiento y gestión de la RSE en la empresa. Es importante mencionar que no es mandatorio que las empresas desarrollen estos ejes en su totalidad simultáneamente pero sí se deben

analizar muy bien cada uno para así priorizarlos e iniciar con el que más o los que más sean necesarios para la compañía. Estos son:

1.1.2.1 **Valores y Transparencia.** Se refiere a los aspectos netamente éticos de la compañía, su transparencia interna y externa así como su cumplimiento legal. CentraRSE, menciona que el cumplimiento de la ley debe ser la base de toda acción de Responsabilidad Social Empresarial. “No se puede hablar de ningún tipo de cumplimiento si la empresa no cumple con las leyes nacional y convenios internacionales a los que el país esta suscrito” (2006, p.1).

Al hablar de valores, se refiere también a la misión, visión y declaración de valores de la empresa; estas declaraciones deberán estar enmarcadas hacia los socios estratégicos incluyendo a la sociedad y redactados en forma que genere valor para todos.

1.1.2.2 **Actores Internos.** Como lo menciona CentraRSE “Condiciones óptimas y adecuadas en términos laborales, para lograr mayor productividad y desarrollo personal” (p. 3) Es este aspecto es importante tanto la relación que se genere con el colaborador directamente como con su familia y el entorno que lo rodea, involucra un constante diálogo y permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Atraer y retener a los mejores talentos para que hagan parte de la compañía es uno de los principales aspectos de la Responsabilidad, pues afectan directamente a los implicados en la empresa y al hacerlos eje principal, el funcionamiento de la compañía se verá afectado positivamente.

1.1.2.3 **Proveedores.** La construcción de una relación responsable y sostenible, genera incrementos en la productividad, reducción de costos de transacción y se adapta más fácilmente a las necesidades mutuas. Por esta razón el ser responsable con los proveedores va a generar a largo plazo un efecto multiplicador, pues se exige el mismo nivel de compromiso lo cual generará beneficios en la cadena de producción.

1.1.2.4 **Consumidores/Clientes.** Como lo menciona (CentraRSE, 2006, p.7) “Es la responsabilidad de la empresa con sus clientes y/o consumidores en términos de mejor servicio al cliente, claridad en sus transacciones comerciales, mejores productos, cumplimiento con estándares de calidad, mercadeo responsable y mejor respuesta a sus exigencias y necesidades. Esto fortalece la marca y genera una mayor lealtad del cliente”. La importancia del Eje “actores internos” es vital en este, pues la capacitación del cliente interno es lo que va a rendir un excelente servicio y brindar un valor agregado al cliente externo.

1.1.2.5 **Comunidad.** Esta responsabilidad debe estar sustentada en una contribución compartida en donde se debe ganar-ganar, logrando un desarrollo sostenible para las dos partes, reforzando la imagen de la empresa y logrando la confianza de la comunidad. Este eje permite la contribución de las comunidades inmediatas donde opera la empresa, permitiendo el acercamiento de la misma con las personas que rodean. Esta iniciativa debe ser pensada estratégicamente ya que si se realiza de esta manera la empresa se verá afectada positivamente en todos los aspectos en los que genere un cambio.

1.1.2.6 **Medio Ambiente.** El mejor uso de los insumos, reducir emisiones y residuos hace que se genere mayor producción eficientemente. El cuidado del entorno natural es vital y enmarca los ejes anteriormente mencionados ya que al cuidar el medio ambiente se esta cuidando la salud de los actores internos, de los proveedores y de la sociedad en general.

1.1.2.7 **El Estado.** Mencionado por el autor ya referenciado “Participar en el diseño de políticas estatales así como establecer alianzas para ejecutar proyectos conjuntos con gobiernos locales o centrales, con el propósito de ampliar el impacto de las buenas prácticas a nivel nacional.”

Cada uno de estos ejes mantienen en concordancia la política de RSE que la empresa quiera ejecutar, pero son los principales objetivos que se deben tener en cuenta a la hora de incluir esta política en la gestión y estrategia de la compañía.

1.1.3 Grupos de Interés

Para términos de un mejor entendimiento es de vital importancia determinar y aclarar el concepto de Grupos de Interés. Como lo menciona Freeman (2004), padre del concepto “*stakeholders*” o grupos de interés, éstos son aquellos grupos que se ven inquietados o pueden afectar el desarrollo de la actividad de una organización. Este concepto tal y como lo menciona Granada y Trujillo (s.f) hace una diferencia abismal, pues ya no sólo se tiene el interés por las partes que van a recibir el beneficio como tal económico de la

operación de la empresa, sino que se verán involucrados otras partes que también forman el conjunto de una empresa. Estos autores, mencionan que la importancia de la gestión de los grupos de interés enmarcado en la Responsabilidad Social Empresarial, es “integrar de manera voluntaria las preocupaciones de sus grupos de interés en sus operaciones económicas y comerciales” (p.72)

1.2 Estructura Organizacional

1.2.1 Definiciones

La estructura organizacional “es la distribución formal de los empleos dentro de una organización” (Robins & Coulter, 2005, p.234). Para entender el concepto de estructura organizacional, es importante mencionar la división del trabajo, Adam Smith, fue el primer autor en reconocer este concepto para después concluir que éste ayuda a que los empleados sean más productivos. Hoy, la división o especialización del trabajo se conoce como lo menciona Robins y Coulter (2005) como el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas, la idea de esta división consiste en etapas en donde cada individuo esta encargado de realizar una de éstas etapas para lograr el cometido final.

Por otro lado, pero dentro de la misma línea Stoner, Freeman y Gilbert Jr (1996) “ la estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización” (p. 345). Teniendo en cuenta lo anterior la estructura organizacional de las empresas es un eje fundamental para el

funcionamiento de la empresa ya que sin esta estructura los empleados no tendrían claridad en sus funciones y no podrían ejecutar de manera precisa los objetivos de la organización.

Es importante mencionar el término que maneja Stoner et al. (1994) de diseño organizacional el cual mencionan como un proceso por el cual el director o gerente de la compañía elige la estructura organizacional de la misma, en la época actual se evidencia la necesidad de la interacción con el mundo exterior, por lo que los autores mencionan que debe ser parte del diseño y por ende de la estructura organizacional.

1.2.2 Tipos de Estructuras Organizacionales

Según el libro de Administración de Stoner et al. (1994) los departamentos de una organización se pueden estructurar formalmente en tres formas básicas:

1.2.2.1 Organización Funcional

“Forma de departamentalización en la que las personas se dedican a una actividad funcional” (Stoner et al, 1994, p. 362) este tipo de estructura organizacional, es cuando una empresa tiene diferentes áreas o departamentos en donde cada uno se encarga de un tema en específico; por ejemplo ventas, mercadeo, recursos humanos. Allí cada uno tienen funciones y es de fácil supervisión ya que el gerente sabe qué debe hacer cada empleado y su cumplimiento debe ser específico.

1.2.2.2 *Organización por Producto/Mercado*

Este tipo de organización es cuando se divide en los trabajadores por el involucramiento de las personas en los productos o en los mercados donde se encuentran los productos que comercializa la compañía. Este tipo de organización como lo menciona Stoner et.al (1994) se utiliza en empresas que manejan diferentes tipos de productos y marcas, de esta manera los empleados manejarán todas las áreas que involucran este producto.

1.2.2.3 *Organización Matricial*

También llamado sistema de mando múltiple, por la razón de que cada empleado tiene que reportar tanto a un gerente de funciones como a un gerente de proyectos Stoner et. al (1994). Estas personas trabajan con dos cadenas de mando, utilizado en su mayoría en empresas internacionales ya que permite aclarar problemas complejos gracias a las habilidades especializadas de cada empleado.

1.3 Análisis de Variables

1.3.1 Definición y descripción de las principales variables

- **Ambiente / Entorno:** Analizar esta variable, es muy valioso ya que según (Licha, 2000) permite tener un examen temprano del contexto donde se realizará el desarrollo de las actividades o proyectos, así se podrá tener un una idea de

oportunidades y riesgos del contexto para tener una exitosa ejecución. De igual forma, menciona que éste mismo análisis permite evaluar la incertidumbre del ambiente en el que se trabaja o desea trabajar, es generada por la impredecibilidad del comportamiento de variables insertadas dentro y por supuesto de los actores que se verán afectados o que se involucrarán dentro del entorno.

- **División del Trabajo:** Dentro de las variables a analizar en el caso de Belcorp, es importante mencionar la división del trabajo, ya que según (Smith, 1958) esta división permite que la destreza de una persona se potencialice al realizar unos trabajos, se ahorra tiempo al momento de pasar de una tarea a otra.
- **Coordinación de Trabajo:** Para tener una coordinación adecuada del trabajo, es indispensable tener claro el concepto de coordinación, puesto que como menciona (Rodriguez, sf) la coordinación permite que los objetivos de la empresa se puedan llevar a cabo gracias a que todos están enfocados hacia un mismo objetivo, la cooperación del equipo en pro de la consecución de los objetivos trazados, armonizar decisiones para evitar conflictos, controlar que las actividades realizadas estén encaminadas. Esta coordinación debe estar alineada con la división del trabajo y por supuesto con el entorno que rodea a la empresa, ya que de acuerdo a estos aspectos se podrá efectuar un mejor análisis y

conceptualización de todos los ejes para llevar a cabo el proyecto que se desee realizar.

2. MARCO CONTEXTUAL

2.1 Descripción Empresarial Belcorp

Belcorp es una Corporación con más de 40 años en la venta directa de productos de belleza. A través del canal estratégico, le ofrece a las mujeres una oportunidad de superación al crear su negocio propio y con el, la posibilidad de un desarrollo personal que les permita crecer. Con sus tres marcas L'Bel, Ésika y Cyzone, Belcorp se compromete con su millón de consultoras en 15 países de Latinoamérica y 8.500 colaboradores.

Actualmente, Belcorp cuenta con varios reconocimientos a nivel mundial y Latinoamérica; ocupó en el 2013 el cuarto mejor puesto para trabajar en Colombia y quinto puesto en Latinoamérica, reconocimiento otorgado por la reconocida firma Great Place to Work.

El éxito de Belcorp se sustenta en el compromiso con los clientes, en la excelencia del equipo humano, en la confianza construida con las relaciones y lo más importante, el sentido del propósito enfocado en la mujer.

El propósito de Belcorp es Impulsar a la belleza y realización personal de las mujeres que trabajan con nosotros, compromiso que honran a través de todos los frentes de la organización:

- En el interior de la compañía, donde el 74% de los puestos laborales y el 80% de las posiciones directivas son ocupadas por mujeres.
- Con el modelo de negocio (venta directa) a través del cual acercan a un millón de consultoras de belleza y millones de consumidoras a su ideal de belleza y realización personal.
- Con la inversión social a través de la Fundación Belcorp, impulsando el empoderamiento de la mujer a través de la educación, con el fin de promover una mejora en la sociedad.

Belcorp cuenta con un Código de Ética, un documento Corporativo que enmarcan los principios del comportamiento diario de los colaboradores frente a los grupos objetivos. Adicionalmente, cuentan con un Comité Ético Corporativo y un Comité de Ética en cada uno de los países.

Como empresa Socialmente Responsable han firmado alianzas con organizaciones internacionales con el fin de fomentar un crecimiento sostenible.

- Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Suscritos desde 2007, desde el cual se comprometen voluntariamente a respetar los diez principios que éste establece con relación a los derechos humanos, derechos laborales, el cuidado ambiental y la lucha contra la corrupción.

- Foro de Líderes del Sector Privado. Desde el 2009, son parte de este Foro en donde participan en el compromiso para promover el empoderamiento económico de la mujer.
- UNEP. En el 2008 se unieron a la Red de Clima Neutral del Programa Ambiental de las Naciones Unidas, que promueve las buenas prácticas ambientales.

3. ANÁLISIS DEL CASO EMPRESARIAL

3.1 Matriz de Variables

La Matriz de Variable a continuación, es la base del trabajo de investigación y de acuerdo a ésta se realizaron las entrevistas a las personas involucradas dentro de las áreas de responsabilidad social de la compañía Belcorp, en este caso.

Tabla 1. *Matriz metodológica de la investigación*

VARIABLE: EVOLUCIÓN DEL ÁREA: Forma en que ha crecido la unidad del RSE dentro de la organización

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR
	Conceptual	Operacional	
Historia	Hechos o fenómenos trascendentales en la vida empresarial	Hechos o fenómenos trascendentes del área de RSE	Identificar los símbolos y ritos del área de RSE
			Identificar los símbolos y ritos del área de RSE

VARIABLE: PLATAFORMA ESTRATEGICA: Plan de acción que desarrolla ventaja competitiva de la empresa

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR
	Conceptual	Operacional	
RSE	Responsabilidad de una organización por el impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y el ambiente	Forma en que la compañía integra el concepto de ética y RSE	Identificar como la compañía incorpora la RSE en sus operaciones
			Identificar los principales proyectos en desarrollo de RSE de la compañía
Enfoque	Serie de enunciados que definen la dirección de la compañía; Misión, Visión, Objetivos y Políticas	Direccionamiento que se desprende para las prácticas de RSE	Presencia de elementos de RSE
			Congruencia de las prácticas con el direccionamiento
Ambiente	Factores o tendencias que influyen la puesta estratégica	Condiciones o circunstancias sociales y culturales que impactan la puesta de RSE	Forma en que las condiciones ambientales impactaron la puesta de RSE

Gobierno Corporativo	Sistema por el cual la compañía es dirigida y controlada (comité Cadbury, 1992)	Composición y funciones de la junta directiva con respecto a las prácticas de RSE	Composición de la Junta directiva Funciones en la junta directiva con relación a la RSE Identificar la estructura e incentivos para el área
Presupuesto	Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un periodo (1)	Cantidad de dinero que se estima será necesaria para hacer frente a los gastos de RSE	Porcentaje de la asignación del presupuesto de la compañía Distribución porcentual del presupuesto en el área de RSE

VARIABLE: DIVISIÓN DEL TRABAJO: Fragmentación de trabajo y especialización entre las fuerzas laborales para la asignación de cada labor

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR
	Conceptual	Operacional	
Departamentalización	Proceso de agrupación de actividades o funciones similares, lógicamente relacionadas	Conjunto de labores y funciones que conforman un área de RSE	Identificación de organigrama
			Identificar el criterio para la definición de las áreas de RSE; enfocados por procesos, clientes directos, zonas geográficas o servicios u otro
			Numero de subunidades de RSE dentro del departamento
			Numero de subunidades de RSE de acuerdo a la presencia geográfica
			Numero de subunidades de RSE de acuerdo a la congruencia de sus procesos
			Numero de subunidades de RSE de acuerdo a sus grupos de interés
			Numero y división de subunidades de RSE de acuerdo a la prestación de sus servicios

¹ BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición

Cargos	Conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que pertenecen a un solo individuo, unificado en una posición formal dentro de una organización	Actividades y funciones desempeñadas por cada miembro del área de RSE	Analizar los descriptivos de los cargos del área de RSE
			Numero de puestos de trabajo pertenecientes al área de RSE
			Identificación de los distintos cargos en el área de RSE
			Construir la jerarquía de cada subarea de RSE
			Identificar los canales de reporte de personal a sus superiores o colegas
			Detallar el método de medición del desempeño laboral
			Cuantificar el método de medición del desempeño laboral
Orgánico o burocrático	Describir el nivel de centralización o descentralización de una empresa	Describir el grado en el que el área de RSE es burocrática u orgánica	Identificar las habilidades y conocimientos requeridos
			Simplicidad o complejidad de los procedimientos del área
			Nivel de dinamismo en el área
			Diversificación de los proyectos del área
			Identificar el grado de rotación laboral

VARIABLE: COORDINACIÓN DEL TRABAJO: Forma en que todas las fuerzas laborales gestionan en sincronía con las demás fuerzas toda actividad laboral

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR
	Conceptual	Operacional	
Procesos	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados	Actividades del área de RSE que son claves para el logro de sus resultados	Identificación de los procesos claves del área
			Descripción de los procesos del área
Transparencia	Valor ético que es característico de una empresa que comunica y	Apertura organizacional para el adecuado flujo de	Proceso de divulgación de información de RSE de la empresa
Certificaciones	Garantía que asegura la certeza o autenticidad de algo (2)	Guías e indicadores que buscan orientar a las organizaciones en	Identificar las distintas certificaciones y agrupaciones enfocadas a una gestión

Conexión estructural	Forma de enlace que se da entre diferentes sistemas (3)	Forma de comunicación del área de RSE con los organismos con los que interactúa	Identificar los medios de comunicación utilizados al interior del área de RSE
			<u>Describir la frecuencia e importancia de los medios de comunicación al interior del área</u> <u>Definir las formas de comunicación con el exterior de la organización</u> Identificar los grupos de trabajo interdisciplinarios o de staff (misma área) y su función
Recursos	Procedimiento o medio del que se dispone para satisfacer una necesidad, llevar a cabo una tarea o conseguir algo (4)	Elementos físicos, financieros y humanos que pueden ser utilizados por el área de RSE para realizar una actividad o como medio para lograr sus objetivos.	Identificar las herramientas tecnológicas asociadas a las labores del integrante del área de RSE
			Identificar los procesos del área de RSE que están tercerizados, las razones y los contratistas
			Identificar los asesores externos en el tema de RSE Comprender los criterios usados para la distribución física del personal del área

³ **Nota.** Fuente: *Matriz suministrada por el Director del proyecto de investigación.*

² Definición de Certificación, extraído el 01 de Noviembre de 2012 de <http://www.wordreference.com/definición/certificación>

³ Definición de Conexión, extraído el 01 de Noviembre de 2012 de <http://www.wordreference.com/definición/conexión>

⁴ Definición de Recursos, extraído el 01 de Noviembre de 2012 de <http://www.wordreference.com/definición/recurso>

3.2 Sostenibilidad Belcorp

Los programas de la Fundación son los que hacen que esta labor sea sostenible. A continuación en la Tabla 2, se explican cada uno de ellos.

Tabla 2. *Programas Fundación Belcorp*

Año en Colombia /Datos Sobresalientes	Programa
Desde 2006 inició capacitando 300 mujeres. Ocho años después han capacitado 9.500 mujeres.	Grandes Mujeres : Exclusivo para consultoras Belcorp. se trata de un sistema de capacitación completo con el objetivo de fortalecer a la mujer como agente de cambio social, estas capacitaciones logran que ellas reconozcan su valor como mujer para empezar a tomar decisiones que le permitan transformar su vida. El programa capacita y orienta a las mujeres en cuatro áreas claves: Desarrollo personal, prevención contra la violencia, desarrollo económico y participación social.
Desde 2007, Año en el que brindaron 30 becas. Al día de hoy se han entregado 670 becas a nivel nacional.	Mujeres Iluminando Mujeres: Llegó un año después que el anterior ya que en Colombia se estaba esperando la autorización de que las becas se dieran para la Educación Superior. Desde el 2010 se incluyen hijas de consultoras. Hoy 128 hijas de consultoras estudian gracias a la Fundación Belcorp.

Desde 2006

Transformando Vidas: Es un programa de voluntariado corporativo el cual tiene como propósito fortalecer la sensibilidad social de los colaboradores y darles la oportunidad de tocar la vida de otros. En Colombia es sostenible gracias a la ayuda que se le brinda a la Escuela Canavita, a 1 km de la planta en donde los colaboradores interactúan con los niños, profesores y padres de familia.

Desde 2010.
Actualmente son 140
Padrinos y 5 Proveedores
que ayudan
económicamente para el
financiamiento de las
becas.

Padrinazgo: Hace parte del programa de Mujeres iluminando Mujeres, en donde colaboradores Belcorp donan una parte de su salario para apadrinar a una de las niñas que están estudiando gracias a la Fundación Belcorp. La participación y el monto es voluntario.

Por el lado de Gestión Ambiental, llevan a cabo seis proyectos en los cuales se trabaja paralelamente con planes de capacitación y sensibilización para cada uno de estos desplegándose a lo largo y ancho de la Corporación como se muestran a continuación en la Ilustración 1.

Ilustración 1. *Proyectos área Gestión Ambiental.*



3.3 Resultados Obtenidos

3.3.1 Variable: Evolución del área.

3.3.1.1 Historia

Es importante mencionar que la Fundación Belcorp, es el principal eje de la Responsabilidad Social de la compañía Belcorp, fue creada en el 2003 en Lima, Perú; para impulsar el empoderamiento de la mujer a través de la educación.

La Fundación tiene como fin lograr un verdadero cambio en la sociedad, cambio que pretende darse a partir de la educación y capacitación de hacia el principal impacto en la comunidad que se da a través de las consultoras, mujeres que venden los productos de las tres marcas L'Bel, Ésika y Cyzone; por este motivo son ellas quienes se benefician principalmente con los programas de la Fundación.

Según María Isabel Echeverri, Jefe de la Fundación Belcorp Colombia, la Fundación nace en Lima con el programa *Grandes Mujeres*, un programa que se creó con el fin de

capacitar integralmente a las Consultoras Belcorp y de esta manera empoderarlas económicamente; luego nace el programa de becas *Mujeres iluminando mujeres* dando becas a niñas con el fin de que puedan terminar sus estudios ya sean primarios y secundarios.

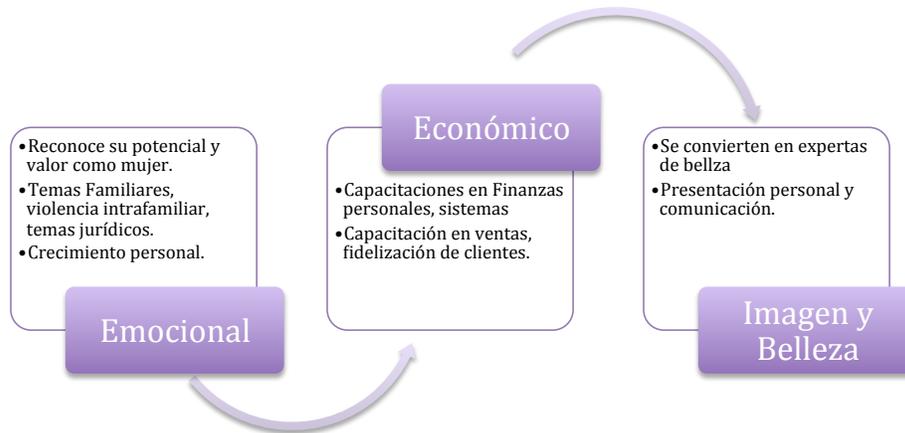
En el año 2006, nace la Fundación Belcorp en Colombia; se implementa el programa de *Grandes Mujeres* y en 2007 nace *Mujeres iluminando Mujeres*. Se realizó una evaluación y se observó que en Colombia hay una necesidad más latente en apoyar la Educación Superior ya que en esa época sólo el 33% de los jóvenes podían acceder a este nivel de educación, por esta razón en Colombia las becas se dan para Educación Superior.

La evolución ha sido importante porque en el año 2006 se capacitaban 300 mujeres y se entregaban 30 becas con los dos programas de la Fundación. Hoy en día más de 9500 mujeres colombianas gracias al programa de *Grandes mujeres* se han capacitado; así mismo se han entregado un total de 670 becas de las cuales se han graduado 237 jóvenes de programas de Formación en Educación Superior. Actualmente hay 208 becas activas en Colombia y en el 2010, se decidió que se iban a tener en cuenta a las hijas de consultoras para el programa de becas, al día de hoy 128 jóvenes de las 208 activas son hijas de nuestras consultoras, menciona la Jefe de la Fundación.

Con los programas de la Fundación Belcorp, se apunta al empoderamiento de la mujer en tres ejes principales, siguiendo un modelo alineado con la filosofía de Belcorp en el

negocio y la sociedad. En la Ilustración 2 se muestran estos tres ejes en los que se enfocan y sus principales contenidos.

Ilustración 2. *Ejes del programa de capacitación Grandes Mujeres.*



Nota. Fuente: Belcorp, 2012. Memoria de Sostenibilidad. p.81.

Belcorp busca un cambio positivo en la sociedad y así mismo integrar sus labores con sus labores sociales por lo que se esta logrando una transformación social, dándole la oportunidad a mujeres que lo necesitan.

María Isabel Echeverri, menciona que si se habla de evolución del área se debe hablar de Innovación Social ya que en Colombia todos los programas de la Fundación se miden con indicadores. La rueda de la vida es la herramienta con la que se mide el programa de Grandes Mujeres, en donde permite ver 8 diferentes aspectos fundamentales de la vida de una mujer y cómo gracias a las capacitaciones se va transformando y cambiando esos 8 ejes para que sea una vida íntegra y saludable. Con la Rueda de la Vida, se mide el

avance de las mujeres capacitadas, dándole a la Fundación una certeza que la labor que se esta realizando es real y efectiva.

La Flor de Loto

El símbolo de la Fundación Belcorp es la flor de loto, representa el hallazgo afortunado de personas y elementos valiosos en la vida. Esta flor, que crece en aguas pantanosas y representa el surgimiento de cosas positivas y hermosas e entornos negativos.



La flor y el color morado representa la transformación que puede tener una mujer cuando descubre su verdadero valor. Es así como se compara con las mujeres de la Fundación que se encuentran en situaciones muy adversas y ellas ponen un voto de confianza en la Fundación y en ellas mismas logrando tantos testimonios transformadores.



El área de Gestión Ambiental se creó en el 2008 con la necesidad de ser un área activa dentro de los procesos de la compañía. Como menciona Germán Ortiz, Coordinador de Gestión Ambiental, el área nació por el Decreto 1299 de 2008 donde establece que toda empresa manufacturera que tenga que gestionar algún permiso con una autoridad ambiental, debe tener constituido un área de Gestión Ambiental donde lo que se hace es implementar todo el sistema de gestión ambiental, incorporar todo este tema en cada decisión de la organización, crear conciencia en los colaboradores capacitándolos, mitigar el impacto de la producción en la compañía.

La gestión ya no es más reactiva sino preventiva ya que se empezó a implementar en ISO 14001 en donde no sólo se incorporan temas ambientales sino temas técnicos, estratégicos a nivel objetivos, políticas y metas de la compañía.

3.2.2 Variable: Plataforma Estratégico.

3.4.2.1 Responsabilidad Social Empresarial.

El modelo de Responsabilidad Social de Belcorp fomenta un crecimiento sostenible y se asegura que el éxito perdurable sólo se da a través de la construcción de relaciones sólidas y duraderas. Y por esto, se comprometen a establecer relaciones de confianza con cada uno de los grupos de interés. (página oficial, www.belcorp.biz)

Ilustración 3. Grupos de interés Belcorp



Colaboradores

El principal grupo de interés son sus colaboradores, y como lo menciona María Isabel Echeverri, en la entrevista realizada:

“Estamos comprometidos con nuestros colaboradores ya que nuestra mayor fortaleza como Corporación es nuestra gente y por eso nos esforzamos para ofrecerle un buen ambiente de trabajo, abierto a ideas nuevas, posibilidades de desarrollo en reto permanente. Entonces en ese orden de ideas, fomentamos la colaboración, el respeto a la diversidad y desarrollamos competencias profesionales y personales en cada uno de nuestros colaboradores promoviendo especialmente el valor del liderazgo que nos permite cultivar nuevos desafíos para crecer y evolucionar; y también desarrollamos su sensibilidad social a través del programa Voluntariado Tocando Vidas, que lo lidera la Fundación”

Consultoras

La razón del éxito de Belcorp, son sus consultoras por lo que son su segundo grupo objetivo. Las marcas llegan al mercado a través de una red de más de 1.000.000 de consultoras de belleza independientes que ofrecen los productos a los consumidores a través de los catálogos de cada marca. (Belcorp, 2012. Memoria de Sostenibilidad, p. 46)

Según la Jefe de la Fundación Belcorp, creen en esa capacidad de la mujer de transformar su vida y en ese potencial como agente de cambio en la sociedad, ya que una mujer invierte el 90% de sus ingresos en su familia y esto muestra que ellas necesitan una mejor educación, mejor salud y un cambio social en el país.

La ayuda directa que se les da a las Consultoras se realiza primero, por medio de la opción de ingresos monetarios través de la venta de nuestros productos, ya que ellas obtienen entre el 25% y el 40% de ganancias; y segundo por medio de la Fundación Belcorp con el programa de Grandes Mujeres, en donde reciben toda la capacitación mencionada anteriormente. De esta forma se integra la Responsabilidad Social en la empresa, pues las Consultoras por se parte del éxito de Belcorp, son uno de los pilares para ayudar por medio de la capacitación.

En tanto ellas estén más capacitadas y potencialicen sus capacidades, van a desarrollar mejor su negocio y a su vez Belcorp va a tener más ganancias, no solo económicas por incrementar la venta sino que van a tener más clientes y señoras interesadas en vender nuestros productos por todos los beneficios que esto trae.

Consumidor

Otro grupo objetivo, es el Consumidor el cual es el principal protagonista y destinatario de los productos; existe un interés constante en conocer a la mujer que cada tres semanas adquiere los productos de las marcas Belcorp. Este grupo objetivo esta completamente

alineado con la visión corporativa: “Ser la compañía que más contribuye a su ideal de belleza y realización personal” (Belcorp, 2012. Memoria de Sostenibilidad, p. 56).

Este compromiso está alineado con el Centro de conocimiento al consumidor y mediante el cual se aproxima a las consumidoras partiendo por identificar segmentos diferentes y únicos que atendemos a través de las tres marcas, las investigaciones que se realizan dan una guía para comunicarse con ellas, les permite identificar nuevas oportunidades de mercado, reconocer potenciales retos y verificar la satisfacción de los clientes. Hay que tener en cuenta que Belcorp es una empresa que produce 600.000 productos diarios en la planta de Tocancipá e innova 100 productos nuevos cada año, menciona María Isabel Echeverri.

Dentro de este grupo, es importante mencionar las diferentes campañas que se realizan en contra de la Anorexia y Bulimia “Quiérete” con la marca Cyzone, pues al hablar de belleza, Belcorp se siente comprometida con estos trastornos sociales que son evidentes, en su mayoría, en las jóvenes. De igual forma, Ésika lanzó en 2010 “Mujeres con Metas” en donde impulsa a la mujer a lograr todas las metas que se propone. Esta forma de involucrar a las consumidoras en problemáticas y vivencias reales hacen que Belcorp incorpore en su Responsabilidad Social a las mujeres que hacen posible este negocio.

Proveedores

Por otro lado, se encuentra el grupo de los Proveedores con los cuales se establecen relaciones fundamentales para el funcionamiento del negocio. Se establecen relaciones

positivas que signifiquen el crecimiento de su negocio, junto con el de Belcorp, pues son sus socios comerciales. Estas relaciones están enmarcadas en la confianza y en productos de calidad. Existen proveedores que están igualmente comprometidos con la Responsabilidad Social de Belcorp, que están apoyando el programa de Padrinazgo de becas donde aportan económicamente para el estudio de las hijas de las consultoras.

Medio Ambiente

Por último, como una empresa socialmente responsable tiene como objetivo “minimizar y neutralizar el impacto ambiental generado por Belcorp ha sido reconocido como una prioridad estratégica por la Corporación”. “En Belcorp hemos asumido un compromiso para contribuir con el desarrollo sostenible de nuestro planeta en tres frentes: oficinas, planta y control de distribución.” (Página oficial, www.belcorp.biz)

Según la Memoria de Sostenibilidad de 2010, Belcorp ha emprendido unas iniciativas para lograr el objetivo de minimizar y neutralizar el impacto que genera, por esta razón, existe el programa “Eco por el planeta” creado en el 2008, con el compromiso de contribuir al desarrollo sostenible del planeta.

3.4.2.2 Enfoque

La Fundación Belcorp tiene como Visión “Ser la fundación empresarial que más contribuye al empoderamiento de las mujeres en América Latina, para que ellas sean autoras de su propia vida y agentes de transformación de su entorno” y a su vez, su

Misión “Despertar y desarrollar en las mujeres capacidades para que imaginen un futuro mejor y lo hagan realidad” los cuales están perfectamente alineados con el propósito Corporativo “Impulsando la Belleza y realización personal” . La Fundación Belcorp potencia el poder transformador de la mujer a través del empoderamiento, fortaleciendo sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social. (Página Oficial www.belcorp.biz)

Según el direccionamiento estratégico de Belcorp las prácticas de Responsabilidad Social son pertinentes ya que como menciona María Isabel Echeverri, para lograr empoderar a estas mujeres económicamente, se involucra a todos los grupos objetivo; están los proveedores, la comunidad que ya los están integrados dentro de esta misma comunidad, el consumidor final que es el que la consultora atiende, los colaboradores que son 10.000 a nivel corporativo en función para que este millón de mujeres tengan un bienestar.

3.4.2.3 Ambiente

Germán Ortiz, Coordinador del área de Gestión Ambiental, menciona que el área tiene una medición de los impactos que genera la planta en la comunidad en concordancia con la legislatura del país. En el momento eventual en el que la comunidad tenga una inconformidad en temas ambientales y sociales, el área de Gestión ambiental se encarga de evaluar el caso y llegar a un acuerdo con la comunidad.

El ajuste al que se llegue siempre será equitativo para las partes dentro de las normas vigentes. En este momento es donde las dos áreas se unen e identifican un grupo de interés vulnerable al cual ayudar y retribuir a la comunidad los beneficios que prestan a Belcorp.

Al momento de evaluar las posibilidades, se encontró que la Escuela Canavita, tenía una necesidad latente, un acompañamiento más cercano y preciso a los niños y lograr que Belcorp fuera conocido en el sector no solo por ser una gran planta, sino que se conociera como una empresa que se preocupa por el bienestar de la comunidad que lo rodea.

Con la Fundación Belcorp se inició el acompañamiento a esta Escuela de la cual ya se ha mencionado en el presente trabajo y en donde se han logrado resultados sostenibles y reales tanto con los niños como con padres de familia y profesores de la misma.

Por otro lado, el compromiso de Belcorp se amplía generando empleo en la misma comunidad ya que como lo menciona Germán Ortiz, con la construcción del nuevo centro de distribución, se generarán empleos, de los cuales el 40% de éstos deben darse a personas que viven en la zona de la Vereda Canavita, Municipios cercanos.

De esta forma, el impacto ambiental, económico y social que generó Belcorp en la comunidad directa fue importante, porque se generan empleos, se colabora con la escuela y se esta pendiente de todas las normativas ambientales demostrando de esta manera que Belcorp es una empresa socialmente responsable en todos los aspectos.

3.4.2.4 Gobierno Corporativo

María Isabel Echeverri, Jefe de la Fundación Belcorp y Responsabilidad Social es miembro de la Junta Directiva de Belcorp Colombia. Tal como lo menciona Echeverri, “Siempre la Fundación tiene voz y voto en la Junta Directiva y dentro de la agenda siempre se toca todo el tema de Responsabilidad Social y de los programas. El Director General siempre esta 100% comprometido con la Fundación.” Haciendo referencia a que dentro de la Junta Directiva sí tratan temas de Responsabilidad Social.

3.4.2.5 Presupuesto

A la Fundación Belcorp Colombia le asignan 0,3% de la venta anual del país. Y se asigna como se muestra en la Tabla No. 3. Presupuesto Fundación Belcorp para el año 2014.

Tabla 3. *Presupuesto Fundación Belcorp*

Programa	Distribución Presupuestal (%)
Grandes Mujeres	38%
Mujeres iluminando Mujeres	42%
Comunicaciones	6,45%
Voluntariado	5,80%
Gastos Administrativos	3,22%

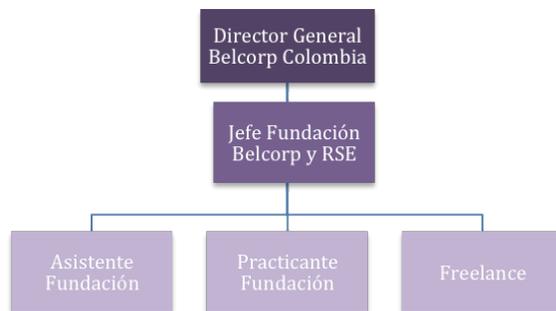
El área de Gestión Ambiental no tiene un presupuesto establecido para proyectos por ser un área que apoya y coordina proyectos con otras áreas de la compañía. No se pudo obtener la información de cuánto presupuesto tienen para los administrativos del área.

3.4.3 Variable: División del Trabajo

3.4.3.1 Departamentalización

En Belcorp no se ha constituido un área como tal de Responsabilidad Social, pero la principal que se ocupa de estos asuntos en la Fundación Belcorp, la cual esta, por un lado bajo la Dirección General de Belcorp Colombia y por otro lado bajo la Dirección de Asuntos Corporativos. Este último no es un reporte directo, se hace un trabajo de coordinación. A continuación, en la Ilustración 4 se evidencia el organigrama del área de Fundación.

Ilustración 4. *Organigrama Fundación Belcorp.*



Por otro lado, se encontró que el área de Gestión Ambiental también forma parte de la Responsabilidad Social, por lo que se describirá el organigrama de ésta en la siguiente Ilustración 5,

Ilustración 5. *Organigrama área Gestión Ambiental.*



Los criterios por los cuales se creó el área en Belcorp es porque se observa una necesidad de ayudar a la comunidad que hace posible que Belcorp crezca cada día, sus consultoras son esas mujeres que día a día trabajan de manera independiente para crecer

tanto económica como personal y profesionalmente; con la ayuda de la Fundación se asegura que esto se efectúe.

La Fundación Belcorp se creó desde el 2003 en Lima y de ahí se ha extendido a países donde se encuentra la Corporación. Actualmente la Fundación se localiza en Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, El Salvador, Guatemala, México, Perú, República Dominicana y Venezuela.

El área de Gestión Ambiental, se creó principalmente como una necesidad de cumplir con las normativas del país y para no ser una empresa que actuaba de acuerdo a las necesidades del momento en términos ambientales sino para estar constantemente en funcionamiento para este tema que es tan importante hoy en día no solo para Belcorp sino para el planeta. Desde que Belcorp se unió con los Principios de Banco Mundial, allí se comprometió a luchar con la disminución y neutralización del impacto ambiental que genera.

3.4.3.2 Cargos

Como se menciona en el organigrama, por parte de Fundación se constituye de 4 cargos los cuales deben tener habilidades principalmente en emprendimiento, el Asistente debe tener habilidades numéricas y de análisis y el practicante debe tener un alto grado de motivación y don de gente para poderse acercar más a las personas por las cuales están trabajando.

Por parte de Gestión ambiental, se constituye de 6 cargos los cuales deben ser profesionales o técnicos en Ingeniería Ambiental, para los de Técnicos de Gestión ambiental es necesario los conocimientos a nivel técnico y legal del tema ambiental del país, con conocimiento en derecho ambiental.

El desempeño laboral en Belcorp se evalúa por medio de una herramienta tecnológica llamada SUMMA, en donde a principio de año se efectúa una fijación de objetivos con los cuales se evalúa al colaborador por cumplimiento de estos. Esta herramienta tiene un sistema de seguimiento en donde cada trimestre se realizan diálogos de desempeño para evaluar y hacer seguimiento y de esta manera cumplir con los objetivos del año.

Los objetivos de la Fundación son efectivamente los de la Jefe, y como ella menciona tiene como principales objetivos los tres primeros;

- Deserción de las becas menor al 5%
- Deserción de capacitaciones menor al 10%
- Incrementar la participación de los colaboradores en el voluntariado en un 15%.
Meta de recaudo 70 mil dólares.
- 10% por encuesta de Compromiso al éxito (Clima organizacional)

Los indicadores y objetivos de Gestión Ambiental, están enfocados hacia una de las batallas estratégicas de Belcorp para el 2014 y es la de Optimización, como lo menciona el Coordinador el área, existe un tema de gestión relacionado con residuos optimizando costos de disposición final de los mismos.

3.4.4 Variable: Coordinación de trabajo.

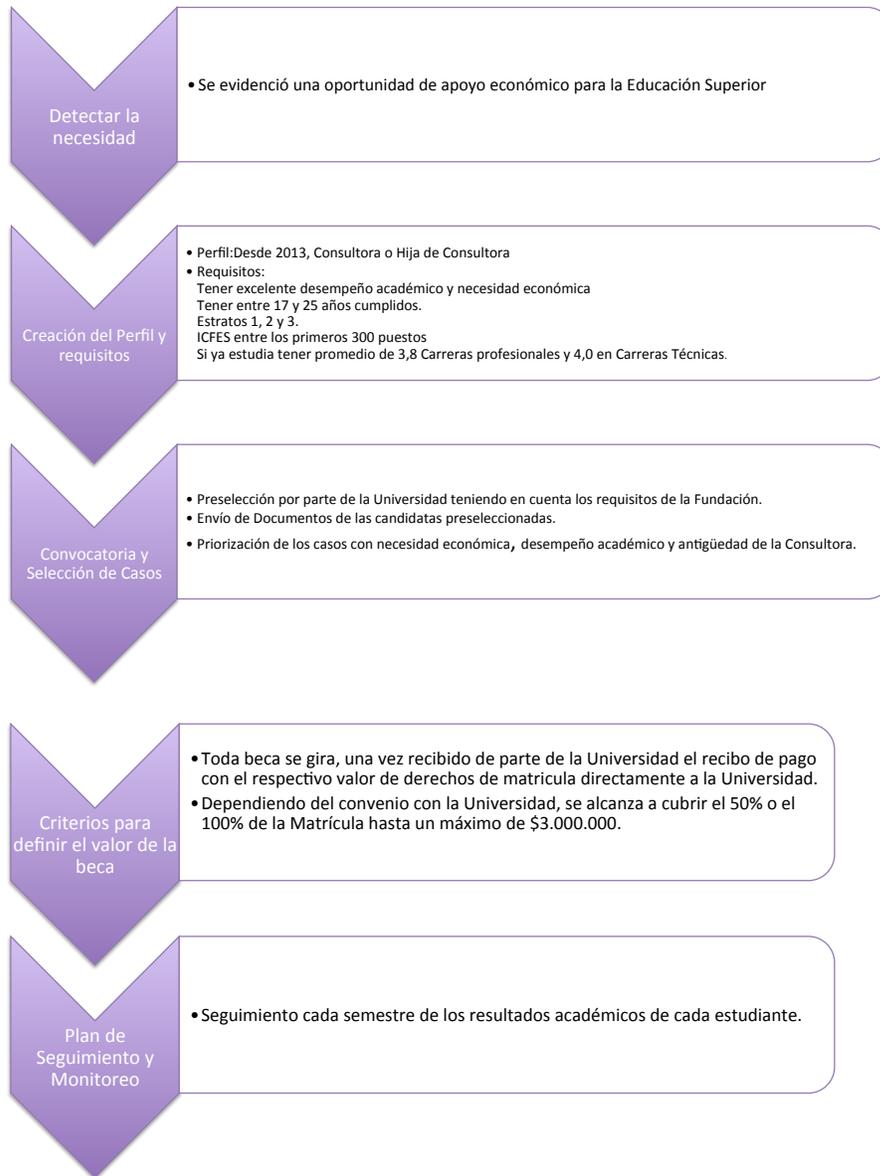
3.4.4.1 Procesos

El área de Responsabilidad Social, se encarga de realizar procesos de incursión de la empresa en los diferentes grupos estratégicos; sus procesos están enfocados en incluir a la sociedad en el funcionamiento de Belcorp y relacionarlo con sus objetivos estratégicos. Esto se hace mediante los diferentes programas tanto de la Fundación Belcorp como del área de Gestión ambiental.

La Fundación, trabaja e integra a todos los grupos de interés como se mencionaba anteriormente, ya que trabaja principalmente para las consultoras y sus hijas con las capacitaciones y becas, para los colaboradores con el padrinazgo, para la comunidad en general con el voluntariado.

A continuación en la Ilustración 6, se muestra el proceso del Programa de *Mujeres iluminando Mujeres* en donde se evidencia que cada uno de los aspectos de este programa están controlados bajo la supervisión de la Fundación. Este seguimiento es contante y cercano puesto que la empresa invierte mucho tiempo y dinero en estos programas para que hijas de Consultoras o Consultoras lo aprovechen.

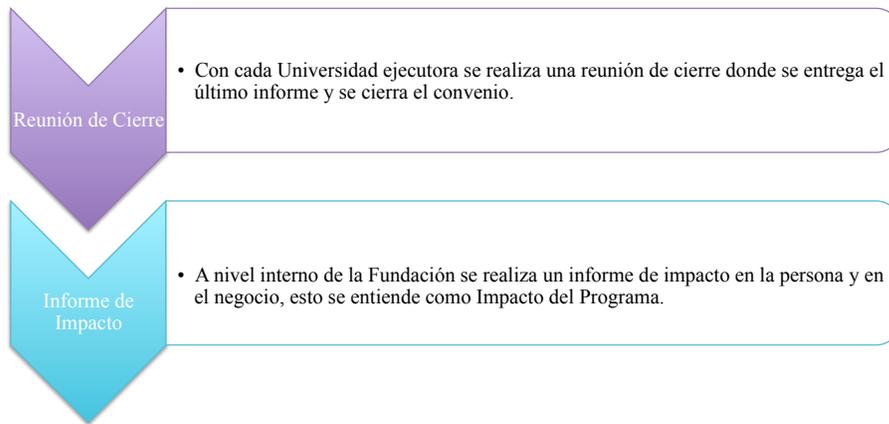
Ilustración 6. *Proceso programa Mujeres Iluminando Mujeres.*



Por su lado el Programa de Grandes Mujeres, también tiene los procesos establecidos para la capacitación de las Consultoras. Este se muestra en la siguiente Ilustración 7.

Ilustración 7. *Proceso programa Grandes Mujeres.*

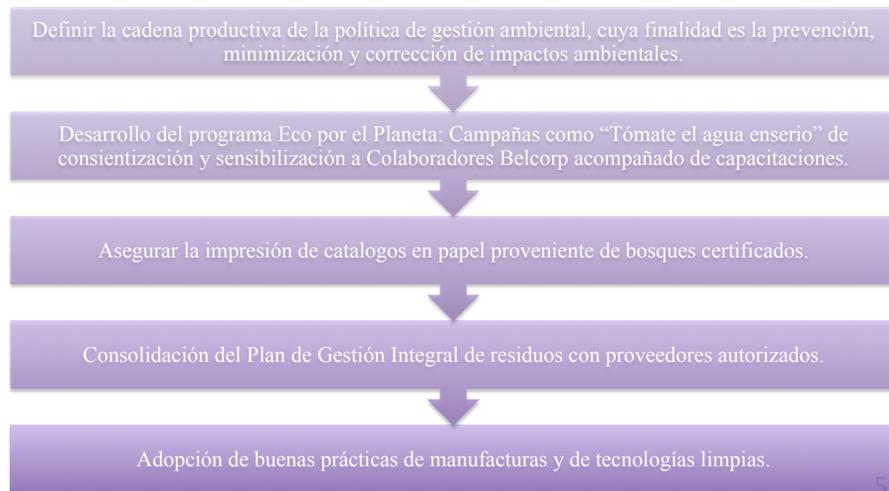




Gestión Ambiental, integra y optimiza procesos de otras áreas pues hacen seguimientos y controles para que todo este dentro de las normativas ambientales siendo un soporte para los procesos integrados de la compañía.

Es así como en la Ilustración 8, se muestran diferentes procesos en los cuales trabaja el área en coordinación y de forma interdisciplinaria con otras áreas de la compañía; principalmente con Operaciones.

Ilustración 8. *Procesos área Gestión Ambiental.*



3.4.4.2 Transparencia

La Fundación Belcorp tiene, como parte de su proceso de comunicación de sus diferentes programas, una gira de medios en donde se muestran los resultados del año anterior y se exhibe lo que se va a realizar el año que empieza.

Desde el año 2013 se creó un rincón de la Fundación en las instalaciones de la planta en Tocancipá, es un sitio de alta afluencia y allí se publica en un mural las principales noticias de la Fundación. De igual forma, Belcorp tiene un “adiario” que es el medio por el cual se conocen noticias de interés del sector en el que estamos, noticias corporativas, reconocimientos, premios entregados y demás noticias de interés para todos los colaboradores Belcorp, de esta forma la Fundación da a conocer sus programas y avances a los colaboradores.

Como medio de comunicación a las consultoras, tiene la revista GANA que es una revista exclusiva para ellas y por la cual se les informa de noticias de su interés para participar de becas o capacitaciones.

De igual forma, la Fundación Belcorp llama mucho la atención para revistas y periódicos, por lo que constantemente tiene visibilidad en medios de comunicación escrita. La Fundación, tiene su propia página web y en redes sociales esta incursionando en Facebook.

3.4.4.3 Certificaciones

Al ser Belcorp una empresa socialmente responsable, ha firmado alianzas con organizaciones internacionales, con el fin último de crear un crecimiento sostenible. A continuación se muestran las tres principales:

- Belcorp está suscrito con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde el año 2007, a través del cual se comprometen voluntariamente a respetar los diez principios que éste establece con relación a los derechos humanos, derechos laborales, el cuidado ambiental y la lucha contra la corrupción. Allí, hay tres principios que hacen referencia al tema ambiental y Belcorp se compromete específicamente en estos.
- Así mismo, desde el 2009 son parte del Foro de Líderes del Sector Privado, una iniciativa liderada por el Banco Mundial como parte de su compromiso para promover el empoderamiento económico de la mujer.
- En el año 2008, se unieron a la Red de Clima Neutral del Programa Ambiental de las Naciones Unidas (UNEP) que promueve las buenas prácticas ambientales con el fin de reducir y neutralizar todas las emisiones de gas del efecto invernadero. A través de esta participación, Belcorp reafirma el compromiso con el cuidado ambiental. (Belcorp. Memoria de sostenibilidad 2011, p.19)

En cuanto a Certificaciones Belcorp, Según Germán Ortiz, está en el proceso de certificarse en el sistema de Gestión Ambiental ISO 14000, un ente externo que incorpora tanto temas normativos como temas técnicos como temas ya estratégicos a nivel de objetivos, políticas y metas.

Ilustración 9. Explicación ISO 14001.



Nota: Fuente: SENA

3.4.4.4 Conexión Estructural

Como se mencionaba anteriormente, los medios de comunicación son la prensa Nacional eventualmente, el “adiario” medio por el cual se comunica toda la Corporación y por medio de redes sociales y página Web.

Así mismo, hay una Jefe de Prensa *freelance*⁴ que atiende todos los temas de comunicación de la Corporación y también atiende temas de la Fundación. Los grupos interdisciplinarios son más que todo en Corporación para que se este alineado con lo que se hace en cada país.

Sin embargo, en Colombia tanto la Fundación Belcorp como el área de Gestión ambiental, trabajan con diversas áreas tanto para recibir información que les ayuda a entender mejor el entorno en el que trabaja Belcorp como para adherirse en las diferentes áreas y ayudar para ejecutar proyectos.

3.4.4.5 Recursos

Tanto la Fundación Belcorp como el área de Gestión Ambiental, tienen como recurso tecnológico en su puesto de trabajo el computador, ya que no requieren de tecnología avanzada para realizar sus labores.

Por otro lado, la Fundación Belcorp, tiene tercerizado en cierta forma las capacitaciones del programa de “Grandes Mujeres” con las diferentes Universidades ya que son ellos los que pueden dar una formación completa a estas mujeres que necesitan tanto. Para el programa de Voluntariado Corporativo tienen un consultor llamado Waira, el cual es experto en este tema y sabe cómo manejar situaciones y personas.

⁴ Persona que trabaja de forma independiente y no pertenece laboralmente a ninguna empresa por tiempo prolongado.

En algunos casos se presentan situaciones tales como que algún colaborador quiera aportar dinero o tiempo individualmente a la comunidad en la cual hizo su voluntariado; es allí donde Waira guía al colaborador en la forma en que debe hacer el aporte, otro tipo de situación se presenta cuando, por el contrario, los colaboradores no ven un beneficio ni un aporte importante al hacer voluntariado, entonces esta persona va a las instalaciones de la empresa y realiza charlas en donde expone la importancia de esta actividad.

De igual forma, la Fundación hace parte de la AFE (Asociación de Fundaciones Empresariales) en donde reciben capacitaciones y charlas sobre RSE, allí se interactúa con 57 Fundaciones más las cuales exponen sus buenas prácticas y sirven mucho para enriquecer proyectos.

Por el lado del área de Gestión Ambiental, no tercerizan ningún trabajo, pero sí tienen asesorías para efectos e proyectos específicos como auditorías específicas o proyectos que necesitan de mucho personal para su ejecución.

La ubicación física de la Fundación es en las oficinas de Bogotá por lo que depende directamente del Director General y allí se realizan todas las operaciones comerciales de Belcorp Colombia.

Gestión ambiental, esta ubicada en las oficinas principales de Tocancipá ya que es un área que interactúa principalmente con áreas que trabajan para las operaciones de la planta de producción Tocancipá.

Conclusiones

La investigación que se realizó a la empresa Belcorp demostró que es una empresa socialmente responsable, no solo por su misión y visión sino porque realmente crea una relación directa con los públicos o grupos de interés que consideran prioritarios: colaboradores, consultoras, consumidores, proveedores, comunidad y ambiente.

Dentro de los aspectos destacados del área de Responsabilidad Social de Belcorp es que sí hace parte fundamental de los objetivos estratégicos apostándole a acercarse cada vez más a un ideal de sostenibilidad. El ideal de sostenibilidad en Belcorp es principalmente acercar cada vez más con capacitaciones, voluntariado y campañas a los colaboradores a vivir y entender a la compañía como un eje transformador en la sociedad, que como su propósito lo menciona quiere acerca a la mujer a su realización personal e ideal de belleza.

Esto lo logra llegando cada vez más a mujeres que utilizan los productos y haciendo que mas Consultoras vendan los mismos para ser beneficiadas dentro de los programas de la Fundación.

De igual forma, se evidencia que en la compañía se vive la Responsabilidad Social desde niveles directivos como operarios, pasando por fuerza de ventas y administrativos mediante el Código de Ética comprometidos con responsabilidad que cada una de sus acciones serán creadoras de relaciones duraderas que permitan un crecimiento sostenible; se vive también por medio de los voluntariados donde desde Directores y

Vicepresidentes acuden a poner una parte de su tiempo en ayudar a la comunidad. Estas relaciones entre niveles permite que la compañía se consolide en sus comunicaciones y que entre áreas exista una conexión.

Es importante mencionar que cada acción y proyecto actual que se lleva a cabo en las áreas citadas, buscan la sostenibilidad que cualquier área de una compañía busca. Éstas están encaminadas a ser perdurables en el tiempo y no regresar a ser un área reactiva

La sostenibilidad como principal articulador de Responsabilidad Social, es lo que realmente hace que la empresa se convierta en un eje transformador de la sociedad ya que el beneficio para los grupos de interés no es pasajero sino que trasciende al momento de evaluarlo y medirlo mediante indicadores de gestión.

En general, Belcorp por medio de su estrategia busca transformar vidas y desde sus inicios, gracias ser una empresa familiar, tiene una base enfocada a empoderar a las mujeres como eje transformador de la sociedad pues ellas son las que pueden generar cambios importantes en sus familias y comunidad. Por esta razón Belcorp a través del enfoque en sus grupos de interés y generando planes de acción concretos y sostenibles logra encajar y ser parte de pactos como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas reafirmando su voluntad y accionar de trabajar por una sociedad más justa, democrática y sostenible.

Recomendaciones

La investigación realizada se realizó con el fin de conocer la estructura del área de Responsabilidad Social de la empresa Belcorp, trayendo consigo un amplio conocimiento de la incorporación de la sostenibilidad en las operaciones de una compañía socialmente responsable, especificando cada uno de los aspectos con los cuales se llega a ser este tipo de empresa; por esta razón, se espera que el presente trabajo sea una guía para empresas que quieran seguir y crear un área de responsabilidad social tan sólida como la de Belcorp.

Teniendo en cuenta lo anterior, con el actual trabajo se pudo observar que en Belcorp se llama área de Responsabilidad Social principalmente al funcionamiento de la Fundación Belcorp, pero no existe un área como tal integradora de todos los aspectos de Responsabilidad Social, sin embargo cabe resaltar que aunque no exista, la compañía ejecuta cada uno de los aspectos esenciales para nombrarse como Responsable socialmente.

En el anterior aspecto es en donde se podría dar una primera recomendación a la compañía, pues al tener tantos ejes y proyectos principales podría darse la creación de un área específica para integrar todas las acciones que llevan a cabo en pro de sus grupos de interés.

Finalmente, se espera que el presente trabajo sea tomado como un ejemplo para conocer y seguir prácticas que llevan a una empresa a ser responsable sin importar la industria en

la que ejerza. La utilidad de esta investigación puede abarcar tanto a estudiantes como investigadores que busquen conocer qué se necesita para ser una empresa responsable socialmente así como para colaboradores de la misma compañía que quieran seguir aportando en su día a día para que la compañía crezca en su sostenibilidad.

Bibliografía

Aguilera, Adriana; Puerto, Doria Patricia. (2012).Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. Pensamiento y Gestión.

Belcorp. (2010) Memoria de Sostenibilidad.

Belcorp.(2012) Memoria de Sostenibilidad.

Cabrera, Sotomayor Gustavo. (2006) La responsabilidad social de la empresa y las Metas de Desarrollo de Milenio. Marzo.

Cajigá Calderón (s.f) *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2013 en el sitio web del Centro Mexicano para la Filantropía: <http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/conceptoesr.pdf>

CentraRSE. (2006). Los 7 ejes de la RSE.

Crespo, Razeg Faride. (2010) Entre el concepto y la práctica: Responsabilidad Social Empresarial. Estudios Gerenciales.

Freeman, R. Edward (2004). *Strategic Management , a stakeholder Approach*. Boston. USA.

Granda, German; Trujillo, Fernando. (s.f). Gestión de los Grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. Forética. España.

Guibert, Jose María (2008) Responsabilidad Social Empresarial, competitividad y casos de buenas prácticas en pymes. Deusto Publicaciones.

López, Alejandra; Contreras, Alejandro; Molina, Rubén. (2011) La Responsabilidad Social Empresarial como Estrategia de Competitividad en el sector alimentario.

Pacto Mundial. Foto de expertos en Responsabilidad social empresarial del Ministerio de Trabajo y asuntos sociales de la red Pacto Mundial. Recuperado el 10 de Octubre de 2013 en el sitio web <http://www.pactomundial.org/iniciativarsepyme/cap12.htm>

Pacto Mundial España. Recuperado el 12 de Septiembre de 2013 en el sitio web <http://www.pactomundial.org/iniciativarsepyme/cap12.htm>

Página oficial Belcorp.www.belcorp.biz

Reyno Momberg, Manuel. (2007). Responsabilidad Social Empresarial como Ventaja Competitiva. 2007.

Robbins, Stephen; Coulter, Mary. (2005). Administración Octava edición. PEARSON Education, México.

Stoner, J, Freeman, E & Gilbert Jr, A. (1996). *Administración*. México DF, México: Prentice-Hall Inc.

Anexos
ANEXO 1.

Cuestionario de Entrevistas
Belcorp

Información General:

Nombre:

Cargo:

Evolución del área

1. ¿Cuáles son los hechos o fenómenos que han trascendido en la historia del área de RSE?
2. ¿Que costumbres y símbolos tienen presencia en el área de RSE?

Plataforma Estratégica

3. ¿Como incorpora la compañía la RSE?
4. ¿Cuáles son los principales proyectos de RSE de la compañía que se encuentran en desarrollo?
5. ¿Hay presencia de elementos de RSE en la visión, misión, políticas organizacionales y objetivos organizacionales?
6. ¿Son pertinentes las prácticas de RSE con el direccionamiento estratégico de la Organización?
7. ¿Como afectaron las circunstancias sociales, culturales y económicas de su sector en la puesta de RSE de la Compañía?
8. ¿Hay algún miembro o comité encargado de los temas de RSE en la Junta directiva?
9. ¿Dentro de las funciones de la Junta directiva hay asuntos de RSE?
10. ¿Como es la estructura de incentivos de RSE?
11. ¿Cuál es el porcentaje asignado del presupuesto de la compañía al área de RSE?
12. ¿Cuál es la distribución presupuestal y como se asigna?

División del Trabajo

13. Describir el organigrama
14. ¿Cuáles fueron los criterios para definir el área de RSE?
15. ¿Cuáles son las áreas del Departamento de RSE?
16. ¿En que zonas geográficas tiene presencia el área de RSE?
17. ¿Las subunidades de RSE están divididas en sus respectivos equipos de acuerdo a la afinidad entre sus procesos?
18. ¿Las subunidades de RSE están divididas en sus respectivos equipos de acuerdo a sus grupos de interés?
19. ¿Las subunidades de RSE están divididas en sus respectivos equipos de acuerdo a los servicios prestados?
20. ¿Podríamos tener acceso a los descriptivos de cargos del área? En caso contrario ¿puede describirnos brevemente el perfil de los cargos claves?
21. Por favor indique el numero de cargos pertenecientes al área de RSE
22. ¿Cuáles cargos conforman su área de RSE?
23. ¿Cual es su jefe directo?
24. Describa su línea de reporte
25. ¿Como se evalúa el desempeño laboral en los cargos del área de RSE? Existe algún formato?
26. ¿Cuales son los indicadores que evalúan el desempeño del área?
27. ¿Cuales son los conocimientos y habilidades requeridos para el cargo?

28. ¿Los procesos requeridos en el área son sofisticados y requieren de conocimientos profesionales?
29. ¿Que tan dinámicos son los cambios en el área?
30. ¿Que tan diversificados son los proyectos que presta el área?
31. ¿Considera la rotación laboral en el área de RSE alta, media o baja?

Coordinación del Trabajo

32. ¿Cuales son los procesos del área del RSE?
33. ¿Como se llevan a cabo cada uno de estos procesos?
34. ¿Cuales son los procesos de divulgación de RSE de la empresa?
35. ¿Como el público tiene información a las actividades de la naturaleza del negocio que afecten directamente a algún grupo de interés?
36. ¿Que herramientas emplea para transmitir la información?
37. Por favor indique las certificaciones que actualmente posee la empresa y las que se encuentra la empresa en proceso de ser certificados.
38. ¿A que pactos, asociaciones o grupos enfocadas a una gestión responsable se encuentra vinculada la empresa?
39. ¿Emplea algún sistema de reporte estandarizado para la elaboración de los informes de RSE?
40. ¿Cuales son los medios de comunicación utilizados en el área?
41. ¿Cuales de los medios usados son los mas frecuentes y efectivos?
42. ¿Cuales considera adecuados esquemas de comunicación empresarial al exterior?
43. ¿Existen equipos de trabajo interdisciplinarios al interior del área RSE en su empresa? Cual es su función?

44. ¿Existen equipos de trabajo interdisciplinarios al exterior del área RSE en su empresa? Cual es su función?
45. ¿Con que departamentos trabaja mas frecuentemente el área?
46. ¿Que herramientas tecnológicas dispone en su puesto de trabajo?
47. ¿Que procesos del área de RSE están tercerizados, con quien y por qué?
48. ¿Reciben algún tipo de asesoría externa en temas de RSE?
49. ¿Cual es la ubicación física del área de RSE y por qué?

FIN

**Análisis Cualitativo con análisis de contenido en la metodología
ANEXO. 2**

Entrevista I.

Entrevista realizada el 12 de Abril de 2014 a las 2:00 pm en las instalaciones de Belcorp.

Entrevista personal realizada a María Isabel Echeverri Ramos, Jefe de la Fundación Belcorp Colombia.

Entrevistador: Mónica Afanador Flórez (M.A.F)

Entrevistada: María Isabel Echeverri (M.I.E)

M.A.F: De lo que vamos a hablar en este entrevista y que yo necesito es sobre: La Evolución del área, cómo ha sido la historia del área y cómo ha ido evolucionando; La Plataforma estratégica, ósea el plan de acción que desarrolla la Fundación y la ventaja competitiva que tiene frente a la empresa y frente a diferentes empresas y Fundaciones; La división del trabajo dentro del área y la Coordinación del trabajo. Entonces son esas cuatro variables en las cuales yo me voy a basar y en las cuales yo te voy a hacer unas preguntas.

Entonces en cuanto a la Evolución del área la primera parte es como la historia, entonces quisiera que me contaras cuáles son los hechos o fenómenos que han trascendido en la historia del área de RS.

M.I.E: Bueno, entonces lo primero, la Fundación nació en el año 2003 en Lima y realmente nace como con el compromiso de retribuir el esfuerzo de nuestras gran red

consultoras, consejeras de belleza ya que es a través de ellas que queremos generar un impacto en la comunidad. Entonces, en Lima nace con el programa de Grandes Mujeres que es de capacitación integral a las consultoras para empoderarlas económicamente para que tengan mejores ingresos y luego está el otro programa que es el de becas, Mujeres Iluminando Mujeres, que es dirigidos a sus hijas y en Lima nace dando becas en la escuela, en lo que es escuela básica de primaria.

Luego en el año 2006 nace la Fundación en Colombia, y en Colombia se implementa el programa Grades Mujeres pero se hace una evaluación y se ve que realmente en Colombia hay una necesidad más latente en apoyar la educación superior. Es donde se pasa una propuesta y se inicia el convenio con tres Universidades es para dar becas universitarias ya que en ese entonces en Colombia solo el 33% de los jóvenes podían acceder a educación superior y si uno se metía en la pagina del Ministerio educación salía que supuestamente que la educación primaria y secundaria tenían un 100% de cobertura, la verdad eso salía así y de pronto no sea real...

M.A.F: y por eso también decidieron que el apoyo fuera para la educación superior...

M.I.E: Sí, porque se metía uno a la pagina del Ministerio de Educación y salía que solo el 33% de los jóvenes podían ingresar, entonces dijimos por Dios, aquí es donde hay que ayudar, porque si el otro sale que está al 100%. Entonces se toma la decisión y nos aprobaron que fuera dirigido a la educación superior y se implementa primero en el 2006 se implementó Grandes Mujeres y desde 2007 el de Mujeres Iluminando Mujeres mientras nos aprobaban todo el tema del cambio para que fuera para educación Superior. Bueno, la evolución ha sido muy importante porque en el 2006 se capacitaba digamos 300 mujeres en Grandes Mujeres y se empezaron con 30 Becas y hoy en día podemos

Monica Afanador 10/7/14 1:04

Comentario [1]: Este fragmento hace referencia a la dimensión: **RSE** la cual se identifica dentro de la Variable: **Plataforma Estratégica**.

Monica Afanador 10/7/14 1:06

Comentario [2]: Fragmento hace referencia a la dimensión: **Procesos**, la cual se identifica dentro de la Variable: **Coordinación del trabajo**

decir que ya hemos capacitado a mas de 9.500 mujeres con Grandes Mujeres, ósea que ha sido en crecimiento importante en Colombia...

M.A.F: .. En ocho años...

M.I.E: En Ocho años! En Colombia y de las becas hemos entregado un total de 670 becas de las cuales se han dado a 237 jóvenes, activas actualmente tenemos 208 becas; en Colombia desde el año 2010 empezamos a involucrar a las hijas de las consultoras en el programa de becas y hoy en día esas 208, 128 son hijas de consultoras o consultoras.

M.A.F: Ósea que antes solo era para Consultoras?

M.I.E: No, antes las becas eran sólo para.. del Departamento de Bienestar de las universidades nos mandaban candidatas, niñas que tenían una necesidad de beca pero luego de toma la decisión, que así como en el programa de Grandes Mujeres estamos involucrando a nuestras consultoras...Bueno, hay una cosa importante y es que al principio principio era solo a población vulnerable el programa de capacitación de Grandes Mujeres, y todas las alianzas las teníamos con ONG, con OCH internacional, Corporación Casa Mía, la Fundación María Luisa de Moreno, Alfa, que nos ayudaban a ejecutar el programa en todo el país. Luego en el 2010 en Colombia, hemos decidido empezar a involucrar también a las consultoras en este programa con un éxito arrollador y pues digamos que cuando tu me hablas de evolución, tenemos que hablar de innovación social también; y es en la Fundación en Colombia hemos hecho una labor de innovación social, por un lado en el tema de indicadores ya que antes, por ejemplo para medir este programa de Grandes Mujeres utilizábamos unas encuestas y luego evolucionamos desde hace dos años y ya se hace con un instrumento que se llama La Rueda de la Vida que abarca los ocho aspectos fundamentales de la vida de una mujer, pues para tener una vida íntegra y saludable y tener un bienestar y se la hace esta Rueda

Monica Afanador 10/7/14 1:10

Comentario [3]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Historia**, la cual se identifica en la Variable: **Evolución del área**

Monica Afanador 10/7/14 1:10

Comentario [4]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Historia**, la cual se identifica en la Variable: **Evolución del área**

de la vida cuando ingresa y después cuando termina y es más fácil medir el avance y como más real y más certero. Y no solo eso sino que con Grandes Mujeres hemos ido evolucionando también y ya no solo las capacitaciones se hacen con ONG sino que ya ninguna ONG nos hace capacitaciones sino que todas las capacitaciones las hacemos a través de Universidades acreditadas con alta calidad.

M.A.F: y les dan un certificado?

M.I.E: Y les dan un certificado. Empezamos a hacer pruebas piloto con Universidades y vimos que las señoras cuando van a la Institución universitaria la deserción es cero. Antes teníamos un porcentaje de deserción y es esto muy importante para nosotros que si realmente se esta invirtiendo pues que estas señoras aprovechen esta oportunidad; hemos encontrado unos casos impresionantes de unos casos de unas señoras que atraviesan dos horas la ciudad, hacen lo que sea con tal de llegar a la Universidad. Lo bonito es que las Universidades respondieron a este llamado porque todas son altamente acreditadas y hay mujeres que incluso tienen sólo primaria o muchas que no han terminado bachillerato, hay otras bachilleres pero entonces son mujeres que toda su vida su sueño fue ... pues siempre vieron muy lejano pisar un recinto Universitario. Tan lejano, tan lejano que muchas ni siquiera lo han pisado para buscar oportunidades para los hijos o algo así; hoy en día que tienen esa oportunidad saben aprovecharla y están ávidas de conocimiento. Pienso entonces que en la Fundación estamos logrando una transformación social porque estamos abriendo las puertas a mujeres de estratos 1, 2 y 3 para que se capaciten en manos de los mejores docentes, porque todos son docentes con Maestrías porque en estas Universidades tienen esos requisitos y están muy bien preparados; y que las Universidad nos abrió las puertas y es que ellas se capacitan en tres aspectos: el emocional, que básicamente es de crecimiento personal, el

Monica Afanador 10/7/14 1:15

Comentario [5]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Historia**, la cual se identifica en la Variable: **Evolución del área**. Ya que habla de la evolución trascendente que ha tenido el área por parte de los indicadores que evalúan los programas.

Monica Afanador 10/7/14 1:18

Comentario [6]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Ambiente**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica** ya que habla del as circunstancias sociales que impactaron con la puesta de estos programas del área.

autoconocimiento, muchas de ellas no se conocen no saben cuales son sus capacidades, sus habilidades; después de este módulo el autoestima se refuerza mucho y es ayudarles a encontrar esa fuerza interior a ellas y que ellas digan “sí, si voy a ser capaz, sí tengo este potencial y lo quiero hacer”. Luego dentro de este módulo que se llama Fortalecimiento familiar y con un grupo de psicólogos, se mira también temas familiares, incluso también muchas veces hasta alguien especializado en derecho familiar va y les dicta una charla porque muchas viven situaciones de violencia intrafamiliar o situaciones difíciles que no han sabido cómo resolver y pues sí somos conscientes que para que ellas puedan tener un emprendimiento tienen que primero resolver su tema familiar y personal. Entonces ya después de que están establecidas en estos dos aspectos venimos con el módulo económico pero es que hay una cosa muy importante Mónica y es contarte que este contenido del programa lo hemos ido haciendo, desarrollando, evolucionando de acuerdo a lo que ellas nos han ido pidiendo, de acuerdo a las necesidades que hemos ido detectando en ellas entonces el programa que ha ido cambiando mucho. Escuchándolas a ellas mucho, qué es lo que quieren, qué es lo que necesitan y entonces luego ahí sí venimos con el módulo económico donde se les da: sistemas, tengo señoras hasta de 70 años que nunca en su vida se habían sentado frente a un computador y que de pronto tienen un hijo que vive lejos y ahora son felices que porque se pueden comunicar por skype; tenemos el módulo de finanzas personales ya que muchas de ellas no saben lo que es un ahorro y se gastan la plata antes de que les llegue y también tenemos ventas efectivas, fidelización de clientes, todo el módulo de ventas porque muchas de ellas ha recibido un catálogo en las manos pero realmente no les han enseñado cómo es que es, que se puede fidelizar un cliente, cómo debe ser mi imagen personal y ahí voy a ese último módulo que es el módulo de imagen y belleza

Monica Afanador 10/7/14 1:21

Comentario [7]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **RSE** la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica** puesto que habla de cómo se constituye el programa.

donde las volvemos unas consultoras expertas en que ellas puedan ser realmente unas asesoras de belleza y que al momento de ir a vender algo a una clienta suya puedan determinar cuáles son los colores que más le favorecen, ellas ir muy bien presentadas y todo para que las sientan como unas consultoras, como una asesora experta a la que no va a vender un labial, un tratamiento facial por venderlo, sino que realmente quiere el bienestar de esa cliente final. Y ahí viene un tema muy importante en la Fundación que es el tema de Responsabilidad Social donde para nosotros todo los actores, todos los colaboradores de la compañía de una u otra forma están involucrados y desde Belcorp y desde la misma Fundación y nuestro objetivo es que a través de la interacción con nuestra compañía todos puedan tener una ... pues, todos estemos enfocados hacia un sentido social y responsable y ahí si te tendría que entrar a enumerar cada uno de los grupos y cuales son las exigencias. Pero no te quiero desviar del tema porque esto era sobre la evolución.

M.A.F: No, pero esta súper bien. Cada cuanto hacen esas capacitaciones?

M.I.E: La capacitación dura 52 horas y se hace una vez al año a 1400 mujeres; dura tres meses. Porque a ellas no se les puede quitar mucho tiempo, ellas también tienen problemas para pagar un pasaje y también por su tiempo de consultora pues para no irle a afectar su venta; entonces se hace en este momento, este año lo estamos haciendo: en las principales ciudades ósea Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga y adicional en Cartagena, Ibagué, Neiva y Armenia, en nueve ciudades y dura tres meses y van cuatro horas a la semana pero también hay un tema muy importante...

M.A.F: Pero cada uno dura tres meses, o toda tu gira dura tres meses?

M.I.E: No, la capacitación como tal para ellas dura tres meses, porque solo van cuatro horas semanales, y son 52 horas en total. Bueno, y estamos haciendo con todo este tema

Monica Afanador 10/7/14 1:23

Comentario [8]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Enfoque**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**.

Monica Afanador 10/7/14 1:23

Comentario [9]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **RSE**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**.

de innovación social, con todo el tema de seguir evolucionando, hemos hecho una alianza con MET que es una Fundación de Emprendimiento a nivel mundial donde tienen una red de mentores y mentiz, ósea los mentores son personas que hay alrededor del mundo que hacen una mentoría, valga la redundancia, a unas mentiz que es alguien que tiene un proyecto de emprendimiento femenino, apoyan es el emprendimiento femenino, y le hacen esa mentoría durante diez meses sin ningún costo para que esa persona saque ese proyecto adelante. Entonces tenemos una alianza estratégica con MET desde el año pasado apoyando unos foros que ellos hacen, el año pasado en Bogotá y este año lo vamos a hacer en Bogotá y Medellín , ya se hizo en Bogotá, pero desde MET también cogieron un grupo piloto de 70 mujeres que ya se habían graduado de Grandes Mujeres, y de estas 70 mujeres les están haciendo una capacitación ya súper especializada en tecnología, en comunicaciones y a la final deben quedar unas 15 mujeres a las que van a formar como mentoras, para que ellas mismas puedan replicar el modelo y ser mentoras de otras consultoras que después quieran salir adelante. Ósea, te estoy hablando que esas 15 que van quedar al final del programa reciben una asesoría especial como un coach para formarse como mentoras, pero lo otro que te quiero comentar es que ellas estas teniendo en este momento clases con profesores a nivel internacionales, desde Washington, desde España, vino también una persona del Banco Mundial y han avanzado a pasos agigantados en tecnología, ya no es sólo pasar el pedido por la web, sino que estas mujeres ya tiene montado una red tecnológica y ya saber hacer hasta una conferencia por Webix, con eso te digo todo, pues quien iba a imaginar que una consultora nuestra ...

M.A.F: y una consultora que tome la capacitación este año, tiene derecho a tomarla el próximo año? O cómo manejan eso...

Monica Afanador 10/7/14 1:27

Comentario [10]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Conexión Estructural**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**.

Monica Afanador 10/7/14 1:28

Comentario [11]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Procesos**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**.

M.I.E: No, entonces estamos haciendo a nivel corporativo que se me olvidaba decirte que la Fundación es 12 países pero en Colombia es donde somos más grandes como tal, de acuerdo al número de beneficiarias. Estamos haciendo esta prueba piloto, que la verdad va muy bien, y ver qué decisión se toma; qué porcentaje de las 1400 que capacitamos cada año o cómo las vamos a seleccionar yo me imagino que por resultados en ventas, seleccionarlas y que pasen a esta segunda fase como un premio. Desde MET, porque ahí ya quedan las súper expertas, además con esa categoría de profesores eso ha sido para ellas impresionante. Eso lo estamos llevando a cabo en el recinto de la Universidad del Rosario y para las otras capacitación, vale la pena decirlo tenemos con la Escuela de Ingeniería de Antioquia en Medellín, con la UNAB en Bucaramanga, ICESI en Cali, y con la EAN en Bogotá y con el Rosario.

M.A.F: Bueno, si quieres seguimos a la siguiente y dice: Qué costumbres y símbolos tiene presencia el área de Responsabilidad Social, ósea los símbolos de la Fundación cuales son? Qué significan, qué costumbres hay?

M.I.E: Bueno, el símbolo que tenemos en la Fundación es la Flor de Loto y por qué la flor de lotos porque es que la flor de lotos a pesar de que nace en medio de las dificultades en los pantanos, logra salir y ser una flor muy hermosa y muy bonita. Entonces eso lo comparamos con nuestras mujeres que esta en situaciones muy adversas porque la gran mayoría de las beneficiarias de nuestra Fundación vienen de situaciones muy vulnerables y ellas logran poner ese voto de confianza en la Fundación y en ellas mismas y es así que logramos como hoy en día lo podemos contar tantos testimonios transformadores.

M.A.F: Listo, pasamos a la siguiente variable y bueno, antes se me había olvidado que te presentarás para tener el registro.

Monica Afanador 10/7/14 1:30

Comentario [12]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Procesos**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**.

Monica Afanador 10/7/14 1:31

Comentario [13]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Historia**, la cual se identifica en la Variable: **Evolución del área**.

M.I.E: Mi nombre es María Isabel Echeverri, llevé trabajando con la Fundación seis años, el Belcorp ocho, y este ha sido un reto muy importante, un trabajo que me apasiona, todos los días de mi vida soy feliz con esta gran oportunidad de transformar el futuro de tantas mujeres. Mi cargo es el del Jefe de la Fundación Belcorp y de Responsabilidad Social.

M.A.F: Bueno, la siguiente variable es la Plataforma Estratégica y son los planes de acción que ustedes llevan a cabo; pues ahorita me contaste mucho de eso y la ventaja competitiva que tiene la Fundación Belcorp respecto a otras, entonces ¿cómo incorpora la compañía la Responsabilidad Social? De pronto ahí podemos hablar de los ejes, participantes.

M.I.E: Bueno, entonces los grupos objetivo...

M.A.F: Ósea es que me cuentes como la compañía incorpora la Responsabilidad Social en sus operaciones...

M.I.E: Sí, bueno entonces... Nuestro modelo de Responsabilidad Social nosotros fomentamos un crecimiento sostenible y en Belcorp sabemos que el éxito perdurable sólo se da a través de la construcción de relaciones sólidas y duraderas. Y nos comprometemos a establecer confianza con cada uno de nuestros grupos de interés. Entonces, estamos comprometidos con nuestros colaboradores ya que nuestra mayor fortaleza como Corporación es nuestra gente y por eso nos esforzamos para ofrecerle un buen ambiente de trabajo, abierto a ideas nuevas, posibilidades de desarrollo en reto permanente. Entonces en ese orden de ideas, fomentamos la colaboración, el respeto a la diversidad y desarrollamos competencias profesionales y personales en cada uno de nuestros colaboradores promoviendo especialmente el valor del liderazgo que nos permite cultivar nuevos desafíos para crecer y evolucionar; y también desarrollamos su

Monica Afanador 10/7/14 1:34

Comentario [14]: Fragmento en adelante hace referencia a la dimensión: **RSE y Enfoque**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma estratégica**.

sensibilidad social a través del programa Voluntariado Tocando Vidas, que lo lidera la Fundación. Ahí también se me olvidaba contarte ese programa que tenemos acá en Colombia que hemos evolucionado e innovado socialmente también, porque antes este voluntariado que lo llamábamos Tocando Vidas era simplemente ir a una comunidad vulnerable, Ciudad Bolívar, estábamos todo el día con 800 niños, les llevábamos mucha alegría pero nos íbamos y ya después no pasaba nada y un día hace dos años, se nos ocurrió cómo hacerlo sostenible. Eso si es algo transversal en la Fundación Belcorp y es la sostenibilidad y poder medir nuestros programas y entonces fue así como visitamos una Escuela a un kilometro de nuestra planta en Tocancipá y allí desde hace dos años tenemos un voluntariado corporativo súper comprometido donde han ido más de 33 Direcciones de la empresa, ósea Gerentes y hasta Directores Generales y Vicepresidentes, comprometidos con el desarrollo, no sólo de los niños de la escuela que son 230 niños, sino que también de los padres de familia y profesores. Entonces es un voluntariado donde cada estrategia las desarrolla el Gerente o el Director de área con su grupo de líderes y van y la implementan con unos resultados asombrosos; el nivel académico de la Escuela se incrementó, los papás ya son las comprometidos con los niños, van a los informes, cosa que antes no pasaba. En los profesores había un ambiente mas bien como un poco fuerte, ahora ellos al ver que los niños cambiaron, los padres de familia están comprometidos, los profesores también han cambiado y se han dado cuenta que hacia falta una intervención. Y hablando de sostenibilidad, nosotros tenemos una niña egresada de la Fundación, del programa de Becas que estudió Pedagogía Infantil en la Sabana y es la persona que esta manejando este voluntariado y es experta en el programa de cifras y letras y allí estamos haciendo un programa muy importante de alfabetización con los padres de familia y avanzando con las técnicas de estudio de los

Monica Afanador 10/7/14 1:36

Comentario [15]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **RSE**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**.

Monica Afanador 10/7/14 1:37

Comentario [16]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **RSE**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**.

niños; con este voluntariado hacemos seis actividades muy importantes durante todo el año, actividades muy grandes donde fue todo el área por ejemplo de Innovación y Desarrollo que son 180 personas y para poder desarrollar esa actividad se reúnen mínimo tres veces todos los líderes para poderla implementar exitosamente, entonces es sostenible por qué? Porque todos estos colaboradores, el líder esta detectando de sus colaboradores quien trabaja en equipo, han podido desarrollar capacidades de liderazgo, entonces es muy importante porque es un gana y gana, el ambiente de trabajo ha mejorado...

M.A.F: Se involucran más... Claro, entonces esta es la forma de incorporar la Responsabilidad Social con nuestras operaciones, en cuanto los administrativos con el voluntariado...

M.I.E: Exacto! Y ahorita este año, todo lo que es País Comercial junto con el Comité Directivo vamos a hacer otro Centro de Aprendizaje. Porque en esta escuela hicimos un Centro de Aprendizaje recogimos un salón que estaba como abandonado, lo pusimos muy agradable, con pisos de colores, video beam, y es allí donde los niños entran y saben que va a pasar algo diferente y también hicimos una huerta. Ya hay otra escuela que esta a un kilómetro hacia el otro lado de la planta, donde también vamos a hacer el centro de aprendizaje y tenemos unas alianzas estratégicas muy importantes donde se están transformando los baños, pero todo esto es que estamos ayudando a construir una mejor comunidad y es allí donde podemos decir que los niños cuentan, según las cartas, que antes nos veían como esos señores allá de ese edificio gris grande y hoy ya en las cartas que nos mandan somos como nuestros amigos los de Belcorp. Por ejemplo este año que apenas empezamos ahí, nos escribían, nos llamaban que cuando íbamos a empezar a ir a la escuela, porque les estábamos haciendo falta. Entonces este es un tema

Monica Afanador 10/7/14 1:39

Comentario [17]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **RSE**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**.

muy importante de que interactúan nuestros colaboradores con la comunidad, porque esta es otra comunidad, no solo hablando de las consultoras sino que esta también nuestra comunidad de área de influencia.

Ahora, también estamos comprometidos con otro grupo objetivo que son nuestras consultoras y consejeras y en Belcorp, creemos esa capacidad de la mujer de transformar su vida y en ese potencial como agente de cambio en la sociedad, ya que una mujer invierte el 90% de sus ingresos en su familia y esto es mejor en educación, en salud y un cambio social en el país. Hoy le brindamos la oportunidad a un millón de consultoras a nivel corporativo, les ofrecemos posibilidades de superación mediante la opción de negocio a través de la venta directa y esto les permite generar ingresos propios y tener acceso a estas herramientas necesarias para lograrlo. Se les esta brindando la opción de desarrollo emocional, como te conté ahora, a través del reconocimiento social al ser parte de una red de mujeres que como ellas, se esfuerzan día a día para alcanzar sus metas; entonces cuando las ingresamos a la Fundación a estas capacitaciones, interactúan entre una y otra, les enseñamos cómo nos podemos ayudar. Hay veces que me llegan mujeres que no saben leer y entonces a ellas les prestamos un especial cuidado, para que den el primer paso y sacarlas adelante.

M.A.F: Claro! y al ayudarlas a ellas, hace que las ventas puedan subir. Si ellas saben cómo vender...

M.I.E: Claro!, la mayoría de esas mujeres que no leen ni escriben, dependen de un hijo, de un familiar que les puedan leer, que les puedan escribir el pedido... entonces es complicado, pero las estamos sacando adelante y este año también vamos a hacer esa campaña desde Fundación; vamos a hacer una campaña para que no tengamos más consultoras que leer ni escribir, porque pues es lo mínimo que hay que adquirir.

Monica Afanador 10/7/14 1:40

Comentario [18]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Ambiente**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**.

Monica Afanador 10/7/14 1:42

Comentario [19]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Enfoque**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**

Monica Afanador 10/7/14 1:43

Comentario [20]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Ambiente**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**

Bueno, otro grupo objetivo muy importante en el tema de nuestra Responsabilidad Social es nuestro compromiso con nuestros consumidores y pues nuestro principal consumidor es la mujer a través de las marcas L'Bel, Ésika y Cyzone y nos preocupamos constantemente por conocerlas, nos interesamos por saber lo que piensa y lo que siente; anticipándonos siempre a sus deseos y acercándola a experiencias memorables a través de nuestros catálogos. Para eso, contamos con un centro de conocimiento al consumidor y mediante el cual nos aproximamos a nuestras consumidoras partiendo por identificar segmentos diferentes y únicos que atendemos a través de nuestras marcas, ósea que las investigaciones que realizamos nos dan una guía para comunicarnos con ellas, nos permiten identificar nuevas oportunidades de mercado, reconocer potenciales retos y verificar la satisfacción de nuestros productos. Hay que tener en cuenta que somos una empresa que produce 600.000 productos diarios en nuestra planta e innovamos 100 productos nuevos cada año, entonces te puede dar una dimensión.

Luego, comprometidos con nuestros proveedores en Belcorp establecemos pues relaciones que generan sinergias y comprenden el crecimiento de sus negocios y trabajamos con red de proveedores de diversas partes de mundo que nos permiten ofrecer a nuestros consumidores productos de clase mundial y obviamente cabe decirlo que los proveedores están muy bien seleccionados porque velamos que ellos cumplan con el medio ambiente y que sean responsables socialmente para que la cadena no se rompa. También te digo que incluso los involucramos en un programa de padrinazgo de becas donde nos aportan económicamente para dar las becas de las hijas de nuestras consultoras.

Monica Afanador 10/7/14 1:44

Comentario [21]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Certificaciones**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**.

Comprometidos con el medio ambiente, el objetivo de minimizar y neutralizar el impacto ambiental generado por Belcorp ha sido reconocido como una prioridad estratégica por la Corporación y las iniciativas para lograr este objetivo están englobadas en un programa que se llama Ecoacción, un compromiso asumido por Belcorp para contribuir en un desarrollo sostenible de nuestro planeta en tres fuentes: Oficina, Planta y Control de Distribución. Y cabe anotar que enfocados en este mismo aspecto, tenemos un objetivo que se esta cumpliendo y es que el 80% de nuestras consultoras pasen el pedido por la web para evitar tanto desperdicio de papel y pues la idea es para el año entrante es llegar al 100%.

M.A.F: ¿Cuáles son los principales proyectos del área, que ahorita se estan llevando a cabo? Ya me contaste pero hagamos un recuento...

M.I.E: El programa de Grandes mujeres, lo más importante son las alianzas que este es el primer año que se estamos haciendo 100% la capacitación de las 1400 con Universidades de alta calidad, entonces este proyecto es muy importante. Segundo, es el de becas Mujeres Iluminando Mujeres, en este momento APICE que es la Asociación Panamericana Internacional de Créditos Estudiantiles, nos esta haciendo un diagnóstico con este programa; por que? Porque si tu me lo preguntas, este programa de todo lo que hacemos en la Fundación, es el único que tenemos algo por mejorar en la sostenibilidad ya que las niñas que se gradúan, que como te comenté hemos graduado 237, después de graduarse la gran mayoría, no volvíamos a saber nada y la idea es volverlo sostenible y también están evaluando todo este programa, hasta qué punto es más sostenible a dar becas a programas profesionales, como las estamos dando ahora, o sólo enfocarnos en programas tecnológicas para poder beneficiar a más y todos esos temas; entonces ese

Monica Afanador 10/7/14 1:45

Comentario [22]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Ambiente**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**.

proyecto es muy importante y ya la ultima semana de Junio me dan un resultado final; para este diagnóstico han entrevistado a niñas graduadas, activas niñas egresadas.

M.A.F: Actualmente, cuántas niñas becadas hay?

M.I.E: Actualmente hay 208 activas en este momento, de las cuales 128 son hijas de consultoras en todo el país y tenemos alianza con 21 Universidades. Bueno, entonces ese es otro proyecto importante.

El otro es el de Transformando Vidas que cada vez son más los colaboradores y las áreas de las compañía y los Directores involucrados con este programa donde te contaba que es totalmente sostenible y ya este año abarcamos otra escuela más para financiarla, se llama Buenos Aires, porque la que tenemos actualmente esta a mano izquierda (de la planta en Tocancipá), y con esta abarcamos a mano derecha, un kilómetro, allí también vamos a hacer un centro de emprendimiento y la idea es en ir abarcando una escuela más. Porque escuelas y con necesidad son las hay allá.

El otro programa muy interesante que tenemos algo por mejorar es el de Padrinazgo que hace parte del programa de becas y es que actualmente tenemos 140 padrinos de este programa, colaboradores y 5 proveedores muy grandes que nos ayudan con este programa. Pero la idea es que definitivamente tenemos que crecer más, porque estamos hablando que en Colombia, contando operarios, somos casi 4.000 colaboradores.

También tenemos las Alianzas Estratégicas muy importante la tenemos desde el año pasado con MET que es Emprendimiento Femenino, donde hay una red de mentores y tienen otra red de mentiz, a las que asesoran durante diez meses para que saquen su proyecto de emprendimiento adelante pero lo interesante de MET, es que también tienen una plataforma de educación muy importante en todo el tema de emprendimiento digamos que una expertis y a partir del año 2014 comenzaron en las instalaciones de la

Monica Afanador 10/7/14 1:47

Comentario [23]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Procesos**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**.

Monica Afanador 10/7/14 1:48

Comentario [24]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **RSE**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**.

Monica Afanador 10/7/14 1:50

Comentario [25]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **RSE**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica** ya que menciona la integración de los programas con la compañía directamente con los colaboradores.

Universidad del Rosario, los de MET a capacitar a un grupo de 70 mujeres nuestras que ya son graduadas de Grandes Mujeres y la idea es volverlas expertas en emprendimiento y además sacar un grupo de 15 mujeres como mentoras, entonces esto también nos diferencia mucho en innovación social acelerada a medida que nuestras señoras nos van pidiendo más y más nosotros vamos respondiendo y con unos estándares de alta calidad. También te contaba que la Fundación Belcorp fue la única Fundación que fue invitada al Foro MET de Bilbao, España para participar en un panel de innovación social, un Foro muy exitoso que se hizo en el recinto de la Universidad de Deusto donde tuvimos una exposición con más de 40 medios de comunicación, con unos resultados buenísimos y donde ya tenemos una visibilidad internacional. Con MET es muy interesante la alianza porque los docentes que les están dando clase a estas señoras, no sólo son colombianos sino que varios tuvieron una clase espectacular con Nadia, una gran profesional y ejecutiva que trabaja con el Banco Mundial, vino desde Washington a dictar esa clase con Yanith Ebraña también que es la Presidenta de MET, viaja desde Washington y les dicta la clase; también van a tener clases desde España, unas teleconferencias muy interesantes y pues esto es lo que estamos haciendo, empoderando a las mujeres económicamente, ese es el propósito de la Fundación.

M.A.F: Listo, ¿ Hay presencia de elementos de la RSE en la misión, visión y políticas y objetivos organizacionales? Ósea, dentro la misión, visión y políticas de la empresa está la presencia de la Responsabilidad Social?

M.I.E: Claro que sí porque mira, nuestra misión es Impulsar la belleza y realización personal de las mujeres, entonces con esa misma misión fue creada la Fundación Belcorp, entonces estamos transformando a las mujeres dándoles esa oportunidad económica tanto a través de Belcorp como de la Fundación a través de la venta directa,

Monica Afanador 10/7/14 1:51

Comentario [26]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Transparencia**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**.

de catálogos donde muchas tienen esta oportunidad de ingresos para sacar a sus familias adelante y desde la Fundación capacitándolas para que esa labor sea lo más profesional posible. Entonces eso, desde ese sentido, pero también nuestra Visión es “Ser la Compañía que más contribuye con el bienestar de las mujeres en América Latina”, entonces la proyección de Belcorp es tener cada vez más consultoras para beneficiarlas con la venta directa, actualmente tenemos un millón a nivel corporativo y desde la Fundación estamos proyectados a tener un total de 20.000 beneficiarias al 2020 que se hayan empoderado económicamente y que hayan desarrollado sus habilidades y capacidades a través de la educación.

M.A.F: Esas prácticas y ese direccionamiento estratégico de la Organización sí es congruente con las prácticas de Responsabilidad Social?

M.I.E: Sí, totalmente porque para nosotros lograr empoderar a estas mujeres económicamente, como te conté ahora, involucra a todos los grupos objetivo, porque están los proveedores, la comunidad que ya los integramos dentro de esta misma comunidad, el consumidor final que es el que ella atiende, los colaboradores que son los que trabajan y son 10.000 colaboradores a nivel corporativo en función para que este millón de mujeres tengan un bienestar. Ósea, en Belcorp somos la cuarta mejor compañía para trabajar según el Great Place to Work y todos los que trabajamos acá, sabemos y somos conscientes que nuestro trabajo día a día debe estar en función de mejorar el bienestar de ese millón de consultoras que están afuera. Son 10.000 colaboradores trabajando por el bienestar de ese millón de consultoras, somos conscientes que en la medida que hagamos mejor nuestro trabajo, cada día van a haber más consultoras que van a tener una oportunidad económica para poder sacar adelante a sus familias.

Monica Afanador 10/7/14 1:54

Comentario [27]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Ambiente** la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica.**

Monica Afanador 10/7/14 1:55

Comentario [28]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Certificaciones**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo.**

M.A.F: ¿Cómo afectaron las circunstancias sociales, culturales y económicas en el sector de la empresa con la puesta de la Responsabilidad Social en la compañía?, ósea, ¿Cuáles fueron las condiciones ambientales que impactaron en la RS en la compañía, los cambios? Si quieres hablemos de los sociales, que los hemos hablado más, que ha habido desde la implementación de la Responsabilidad Social.

M.I.E: Yo pienso de todas formas, sería interesante que para el tema ambiental, te puede contar mucho, Rafael, el jefe de Ecoacción, porque Ecoacción es algo que hay en Tocancipá, que es todo respecto al medio ambiente tienen unas cifras y estadísticas espectaculares y de todo en lo que hemos innovado y que estamos certificados. Es que vale la pena porque, tu tienes razón, es un impacto muy grande una empresa de estas dimensiones en una zona como Tocancipá, pues obviamente genera un impacto grande, entonces vale la pena ahondar en eso; en el ambiental, yo te consigo cómo es el nombre de esta persona, porque la que dirige eso es Esteher Carcha es la Gerente que trabaja en Tocancipá pero es más fácil con Rafael.

M.A.F: ¿ Hay algún miembro encargado de los temas de Responsabilidad Social en la Junta Directiva?

M.I.E: Yo como jefe de la Fundación Belcorp y Responsabilidad Social pertenezco a la Junta Directiva .

M.A.F:¿Dentro de las funciones de la Junta Directiva hay asuntos de Responsabilidad Social?

M.I.E: Sí, totalmente. Siempre la Fundación tiene voz y voto en la Junta Directiva y dentro de la agenda siempre se toca todo el tema de Responsabilidad Social y de los programas. El Director general siempre esta 100% comprometido con la Fundación.

Monica Afanador 10/7/14 1:57

Comentario [29]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Gobierno Corporativo**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**.

M.A.F: ¿Cuál es el porcentaje asignado de la compañía al área de Responsabilidad Social?, tienes ese dato? El presupuesto asignado de la compañía para el área.

M.I.E: Sí, a mí me dan un 0,2% de la venta.

M.A.F: Corporativa? O de Colombia?

M.I.E: No, de Colombia. En cada país dan el 0.2. Aunque ya dijeron que lo iban a subir al 0,3 de la venta anual. Mejor habla del 0,3 porque eso me lo dijo el Señor Belmont (Presidente de Belcorp)

M.A.F: ¿Cómo es la distribución presupuestal y cómo se asigna?

M.I.E: La distribución presupuestal, muy bien, mira. El 80% va para los programas, un 5% para la parte administrativa, otro 5 % para el área de comunicaciones.

Vea, 38% Grandes Mujeres, 42% Mujeres Iluminando Mujeres (Becas), luego tenemos el 6, 45% en comunicaciones, 5,80% en el voluntariado, 3,22% gastos administrativos y ya, eso es todo.

M.A.F: Listo, ahora vamos a hablar de la División del trabajo dentro del área. Entonces, Descríbeme el Organigrama de tu área. Ahorita me habías contado un poquito a quién le reportas en Corporación y en Colombia pero cuéntame más a fondo el organigrama.

M.I.E: Entonces, está el Director General que yo dependo de él como Jefe de la Fundación Belcorp. Luego de mí, depende un Asistente y un Practicante. Pero hay que tener en cuenta que esta Fundación es una Fundación Empresarial, entonces yo tengo acá el apoyo de muchas áreas: de contabilidad, que son los que me llevan la contabilidad, el área de presupuesto, aunque yo soy la que lleva el presupuesto de la Fundación y lo asigno en absoluto, pero digamos que tengo el apoyo de ellos para otras cosas. Para todo el tema de impuestos, el área legal, el área de comunicaciones internas también ahí hacemos un trabajo conjunto y básicamente es eso, de Gestión Humana

Monica Afanador 10/7/14 1:59

Comentario [30]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Presupuesto**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**. Se evidencia el porcentaje que le dan a RSE, de acuerdo a la venta del año anterior.

Monica Afanador 10/7/14 2:01

Comentario [31]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Departamentalización**, la cual se identifica en la Variable: **División del Trabajo**. Aquí se está describiendo el organigrama del área.

también nos aportan. Entonces qué hacemos, el Director General esta al frente de los programas y yo le tengo que reportar a él y con mis objetivos en SUMMA son con él, porque tengo todos los objetivos de la Fundación. Luego la Asistente es la persona encargada que tiene un perfil de Analista, de analizar los diferentes presupuestos y se guía con los operadores de los programas, que realmente estén acorde, hacerle seguimiento a los programas de Fundación, un seguimiento más general; y el Practicante es algo más operativo, hay que contactar a las niñas muchas veces, contactar a las Universidades para pedirles los informes, con Grandes Mujeres hay que mandarles las encuestas e invitaciones, entonces son con unos programas especiales que hemos ido implementando. Lo interesante de la Fundación es que yo me he propuesto que las personas que trabajan en mi equipo sean personas con espíritu emprendedor y somos un equipo con un equipo de verdad emprendedor en donde nos identifica mucho la pasión, la creatividad, la recursividad porque en una Fundación como esta tenemos que, vuelvo y lo reitero, estar innovando socialmente si estamos ejecutando un programa y se presentó algún problema digamos que sé yo pues tenemos que reaccionar rápidamente para solucionarlo; porque es que hay que hacer en cuenta que es que estamos trabajando para transformar el futuro de muchas mujeres y que están en nuestras manos y se necesita un equipo con una calidad humana muy buena pero también con todas estas cualidades de emprendimiento porque si nosotros estamos empujando el emprendimiento adelante en las mujeres, somos los primeros que tenemos que poner el ejemplo. Entonces esa es mi razón de ser del perfil que yo consigo de las personas que colaboran directamente conmigo en la Fundación.

Monica Afanador 10/7/14 2:05

Comentario [32]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Conexión Estructural**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**

Monica Afanador 10/7/14 2:04

Comentario [33]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Cargos**, la cual se identifica en la Variable: **División del Trabajo**. Al hablar de Objetivos SUMMA, se refiere a los indicadores por los cuales miden el desempeño de los colaboradores en Belcorp.

Monica Afanador 10/7/14 2:08

Comentario [34]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Cargos**, la cual se identifica en la Variable: **División del Trabajo**

Monica Afanador 10/7/14 2:08

Comentario [35]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Cargos**, la cual se identifica en la Variable: **División del Trabajo**

Monica Afanador 10/7/14 2:09

Comentario [36]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Orgánico o Burocrático** la cual se identifica en la Variable: **División del Trabajo**

Me faltaba otra persona que no esta vinculada como tal y aspiro el año entrante que ya este vinculada, es la persona que esta freelance que es una niña que esta Egresada del programa de becas de La Sabana y es la que me esta ejecutando el voluntariado.

M.A.F: Me decías antes que a nivel Corporativo le reportas a quién?

M.I.E: A Nivel Corporativo esta la Dirección de Asuntos Corporativos de Maria Lisi Masa, es una Dirección que salió desde este año. Y ella le reporta al presidente Corporativo. Luego esta Verónica Messi que es la Jefe Corporativa de Asuntos Corporativos y Responsabilidd Social y entonces es la que Coordina a todas las jefaturas de todas las Fundaciones...

M.A.F: ósea, no es que le reportes sino que hace una Coordinación...

M.I.E: Sí, hacemos una coordinación porque realmente yo reportarle a ella, le reporto es al Director General; pero igual, digamos yo mañana tengo una reunión con al Directora de Asuntos Corporativos y con Verónica para decirles todos mis objetivos del 2014 y para poder estar todos alineados con lo que se quiere a nivel Corporativo porque eso es muy importante. Al momento ellos son los encargados de alinear, pero en sí en cada País, por lo menos en este, el Director General es el que toma las decisiones.

M.A.F: Cuáles fueron los criterios para definir el área de Responsabilidad Social, ósea por qué surgió la necesidad.

M.I.E: No, eso sí te lo digo de una vez. Surgió la necesidad fue para.... Yo te había comentado al principio más que todo... que esto surgió fue por el tema de querer beneficiar a nuestras consultoras, de ese compromiso de querer ir más allá en el bienestar de nuestras consultoras de ofrecerle una mejor vida a estas mujeres que lo entregan todo en el campo por nosotros. Es básicamente así que surge esto como un tema de RS por nuestras consultoras.

Monica Afanador 10/7/14 2:10

Comentario [37]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Cargos**, la cual se identifica en la Variable: **División del Trabajo**

Monica Afanador 10/7/14 2:12

Comentario [38]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Cargos**, la cual se identifica en la Variable: **División del Trabajo**

Monica Afanador 10/7/14 2:13

Comentario [39]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Enfoque**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**. Aquí se evidencia que todos los objetivos estratégicos de la Corporación están alineados.

M.A.F: En qué zonas geográficas tiene presencia el área.

M.I.E: Geográficas? Nosotros estamos ... en el 2003 con el compromiso de retribuir el esfuerzo de nuestra gran red de consultoras y consejeras de belleza, es a través de ellas que se da el principal impacto en la comunidad, entonces es por esto que da la Fundación. La visión de la Fundación es ser la Misión empresarial que más contribuye al empoderamiento de las mujeres en América Latina para que ellas sean las dueñas de su propia vida y agentes de transformación y de su entorno; y la Misión es despertar en las mujeres capacidades para que lleguen a un futuro mejor y lo hagan realidad. Entonces fue esto, poder despertar en estas mujeres esas capacidades.

Entonces, tu me preguntabas dónde.... Con la Fundación Belcorp estamos en 12 países que son en su gran mayoría Latinoamérica y Centroamérica, si quieres acá esta.... Estamos en Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, El Salvador, Guatemala, México, Perú, República Dominicana y Venezuela, esos son los 12 países que tenemos la Fundación.

M.A.F: Tu me decías las responsabilidades a grandes rasgos del Asistente y del Practicante, ellos están divididos respectos a los grupos de interés o trabajan para todos?

M.I.E: No, ellos trabajan para todos, lo único es que uno hace una labor más especializada que el otro; el otro es que digamos que el Practicante hace toda la parte de operativa, y el Asistente hace más una labor estratégica y yo desde la cabeza... Espérate un segundo yo tengo muy bien definido eso, ya te digo como es que es...

M.A.F: Listo, sí ahí vamos a los cargos... Podemos tener acceso a los descriptivos del cargos del área?

M.I.E: Sí, es que yo ya lo tengo acá.

M.A.F: Si podría tener acceso a los descriptivos?

Monica Afanador 10/7/14 2:16

Comentario [40]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Enfoque**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**

Monica Afanador 10/7/14 2:17

Comentario [41]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Departamentalización** la cual se identifica en la Variable: **División del Trabajo**

Monica Afanador 10/7/14 2:17

Comentario [42]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Cargos**, la cual se identifica en la Variable: **División del Trabajo**

M.I.E: Espera, eso se llama Estructura Fundación... Entonces digamos que yo como Jefe de la Fundación tengo a cargo la administración de los programas, todo lo que es Fundrasing, investigación de inversión social, comunicaciones, alianzas, responsabilidad social y pues el voluntariado entre los programas. Luego tenemos, Asistente Fundación esta con el Fundrasing porque es el que le toca por ejemplo todo el programa de Padrinazgo, que es recaudar fondos y lograr que más colaboradores y proveedores se vincules con el Padrinazgo, nosotros también hacemos los eventos para recaudar fondos como la tómbola y este año vamos a iniciar con el Bingo entonces también ayuda en toda esa estrategia y digamos que en la parte operativa, el Practicante y la administración de los programas como tal que hay que revisar presupuestos y velar que se estén cumpliendo los convenios; y luego viene el otro que viene pues de comunicaciones, por ejemplo lo que hace el practicante son las Comunicaciones, es el enlace que tiene la Fundación y las comunicaciones internas, también se involucra con Fundrasing. Porque por ejemplo el año pasado recaudamos 60mil dólares, este año ya tenemos que recaudar 70mil, entonces eso tampoco es tan fácil.

M.A.F: En padrinazgo?

M.I.E: No, en todo... en la tómbola, en padrinazgo, con todo nos toca recaudar eso. Y bueno, eso es básicamente.

M.A.F: Tu tienes los descriptivos? Los DP? Me los puedes enviar?

M.I.E: no, pues aquí los tengo. Si quieres te los envío de una vez. Yo los tengo súper actualizados... Bueno que más sería.

M.A.F: El número de cargos pertenecientes al área? Serían tres...

M.I.E: Pero es que depende porque esta el de Ecoacción allá...

M.A.F: Y ellos están dentro de Responsabilidad Social?

Monica Afanador 10/7/14 2:19

Comentario [43]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Cargos**, la cual se identifica en la Variable: **División del Trabajo**. Allí estaba realizando una lectura rápida de los Descriptivos de Puesto de cada integrante del área.

Monica Afanador 10/7/14 2:19

Comentario [44]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Cargos**, la cual se identifica en la Variable: **División del Trabajo**. Se refiere a una meta que tiene que alcanzar, uno de sus indicadores de desempeño.

M.I.E: Pues no, están dentro de un área que se llama Gestión Ambiental.

De responsabilidad social, sí, esos tres... tu tienes razón.

M.A.F: ¿Como se evalúa el desempeño laboral en los cargos del área de RSE?

M.I.E: mira aquí tengo, el de asistente y practicante...

M.A.F: y el de jefe o tienes?

M.I.E: Sí mira... lo que no se es cómo... es que lo busqué fue por acá y esto según esto en que ruta esta... en mis documentos, formatos. Ok, ven te lo mando de una vez.

M.A.F: Entonces, cómo se evalúa el desempeño laboral en los cargos, existe un formato?

M.I.E: El desempeño laboral lo hacemos es con la Asistente tengo unos objetivos establecidos de SUMMA, hay unos diálogos de desempeño que se hacen cada trimestre y se va midiendo cómo va cumpliendo sus objetivos.

M.A.F: Y a ti a su vez..

M.I.E: A mi también, mi Jefe, también se reúne conmigo para ver el cumplimiento de esos objetivos. Y con el practicante, si no hay.

M.A.F: Cuáles son los indicadores que evalúan el desempeño del área?

M.I.E: Los indicadores... Sí entonces... ya mismo te los digo. Es el primero, digamos debo velar para el la deserción del programa de becas no sea más del 5%, ósea que debe haber una permanencia de las beneficiarias del becas del 95%. Que el programa Grandes Mujeres, las señoras que vengan a capacitarse, no vaya a haber una deserción de mas del 10%, cierto... Del voluntariado, incrementar el porcentaje de colaboradores que participan, entones el año pasado fueron 423 que participaron, este año lo debemos incrementar en un 15%, también esta los de la meta de recaudo que fue 60mil dólares el año pasado y este año debo recaudar el 5% más, ósea como 70mil dólares. También

Monica Afanador 10/7/14 2:30

Comentario [45]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Cargos**, la cual se identifica en la Variable: **División del Trabajo**. Hablan de la línea de reporte del área de Gestión Ambiental que es diferente a la de Fundación Belcorp.

Monica Afanador 10/7/14 2:31

Comentario [46]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Cargos**, la cual se identifica en la Variable: **División del Trabajo**. Indicadores de desempeño individual y del área.

viene el tema de Compromiso al Éxito que tiene un peso del 10% que eso si ya es algo que los colaboradores visualicen la Responsabilidad Social que estamos haciendo en la fundación que realmente ellos, lo vean y lo sienten y yo creo que con el voluntariado ellos lo tienen mas que claro; y también tenemos, ya te voy a decir que tengo el actualizado... el de ... no, ahí están todos.

M.A.F: cuales son los requerimiento y conocimientos para un cargo en el área... bueno, ya me lo decías que era el Emprendimiento...

M.I.E: Pues el emprendimiento porque en la Fundación todos estos, primero que todo estamos muy identificados con los valores Belcorp como son la Pasión, La cercanía, el emprendimiento y el ser auténticos y yo no sé, no me preguntes si esta bien o no, pero uno muchas veces como jefe trata de que su equipo se parezca, pues por lo menos con esos valores o esos lineamientos que uno tiene pues para poder lo lograr... entonces básicamente, y siempre la Asistente le busco un perfil de Ingeniería porque realmente hay que hacer mucho análisis de indicadores, de presupuestos... y pues lo más importante de todo, fijate... nosotros no podríamos innovar socialmente si yo no tengo, no tuviera un equipo creativo, que cuando yo le diga mire midámosle con esto, pues me diga que sí y adelante cierto?. Un equipo de riesgo, que se le mida a las cosas. Mejor dicho, tu lo has dicho... en lo que se resume en la palabra es con perfil Emprendedor.

M.A.F: ¿qué tan dinámicos son los cambios en el área? Ósea hay mucha rotación?

M.I.E: No, pues básicamente es con el practicante que dura seis o un año, dependiendo de la Universidad que vengan.. de resto, pues desde que estaba la Fundación prácticamente tenía la misma Asistente y ahora con todo el tema de innovación social pues conseguí esta Asistente con perfil de Ingeniera que me ha funcionado divinamente, ósea ha sido un cambio muy positivo.

Monica Afanador 10/7/14 2:33

Comentario [47]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Ogánico o Burocrático** la cual se identifica en la Variable: **División del Trabajo**

MAF: Entonces consideras que la rotación es baja o media?

M.I.E: No, baja.

M.A.F: Entonces es la última Variable. Y es la Coordinación del trabajo y al pregunta es ¿Cuáles son los procesos del área?

M.I.E: Esos si los tengo todos. Yo tengo todo, que precisamente desde que conseguí esta Ingeniera me puso todos los procesos de la Fundación. Que cuál es el proceso para conseguir un proveedor, el proceso para hacerles seguimiento a los operadores del programa, ósea todos esos procesos los tengo...

M.A.F: y me los podrías facilitar?

M.I.E: Sí..

M.A.F: y muestran cómo se llevan a cabo y todo...

M.I.E: Pero, de minuto a minuto...

M.A.F: Listo, Cuáles son los proceso de divulgación de Responsabilidad Social en la empresa?

M.I.E: Pues para eso sí tenemos, hacemos gira de medios tanto a nivel local como Nacional, mínimo una vez al año para arrojar los resultados del año anterior y contar los objetos del año en curso, eso es lo que hacemos con los medios de comunicación, esta también ser aliados estratégicos de MET y también salimos en los medios con toda esta alianza estratégica como te comentaba allá en Bilbao salimos en mas de 40 medios y aquí como en 25 medios y pues eso, también tengo un plan de comunicaciones, un flow que llamamos, donde esta comunicaciones internas, donde es por medio del “adiario” y también a partir del año pasado hicimos un rincón especial en la Fundación por el punto de más afluencia de todos los colaboradores y operarios del segundo piso, pusimos una cartelera muy bonita en metal, muy llamativa y ahí se esta actualizando todas las

Monica Afanador 10/7/14 2:35

Comentario [48]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Procesos**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**

Monica Afanador 10/7/14 2:35

Comentario [49]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Transparencia**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinaci del Trabajo**

comunicaciones de la Fundación. Las redes sociales, pues tenemos Facebook, tenemos nuestra página web propia, tenemos ya te dije los medio de comunicación externos, también esta la revista GANA que va a las consultoras y ahí vamos también evolucionando porque somos conscientes de esas necesidad sobretodo de nuestras consultoras de poderles llegar con los mensajes claves de comunicación mas seguid, porque por mas que le llega la información en las revistas también, una revista de una periodicidad larga entonces si necesitamos ser mas constantes.

M.A.F: Listo, tienes conocimiento de las certificaciones que tiene la empresa? Ósea que ya este certificada y que este en proceso...

M.I.E: Sí, totalmente, acá esta. Los de la parte ambiental si te va a tocar con este señor. Pero te voy a decir... acá hay una cosa muy importante que no puedes dejar pasar con esta entrevista y e que tenemos alianzas a nivel corporativo con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas mediante el cual nos comprometemos voluntariamente al respeto de los diez principios que establece basado en los Derechos Humanos, Laborales, Medioambientales y la lucha contra la corrupción; luego también el Foro de Líderes del Sector Privado que es con el Banco Mundial y somos la única empresa en Latinoamérica que pertenece a este Foro. Y todo esto gracias al empoderamiento económico que tenemos de nuestras consultoras. Otras alianzas que tenemos es Perú como parte de la Organización Perú 2021, en Colombia estamos con la Andi y con MET, en Venezuela con Camacol que forma parte del Comité de Responsabilidad Social de la Cámara de Integración Co..... y también forma parte de la Alianza Social de la Cámara Venezolano americana de comercio e industria. Y pues respecto a las certificaciones si te invito, porque tenemos varias en el tema ambiental, con Rafael el que te contaba ahora.

Monica Afanador 10/7/14 2:38

Comentario [50]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Certificaciones**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**. Perteneciente a asociaciones responsables.

M.A.F: En cuanto a la conexión estructural, cuáles son los medios de comunicación utilizados en el área. Me decías, Facebook, Twitter... bueno Twitter no. Cuales han sido los mas efectivos

M.I.E: Sí, Facebook, Twitter, si Twitter si. La Web. Básicamente, Facebook, porque el voluntariado esta en Facebook. Que mas te digo...

M.A.F: Cuáles consideras que es mejor en cuanto a esquemas de comunicación? Con agencias publicas, con agencias externas, con publicidad.

M.I.E: Tenemos la misma agencia, que atiende la Jefe de Prensa que atiende todas las relaciones de medios de Belcorp también nos atiende a nosotros en la Fundación.

M.A.F: Existen equipos de trabajo interdisciplinarios al interior del área, bueno interdisciplinarios quiere decir que están en varios lugares, no sólo en Fundación.

M.I.E: Sí, a nivel Corporativo. Hay varios equipos interdisciplinarios que trabajan día a día para mejorar los programas y todo. Trabajando en tema de indicadores porque en todo el tema de alianzas de cómo vamos a ser la Fundación más posicionada en América latina. Pero si, hay esos equipos desde Corporación y ya ellos nos bajan la información.

M.A.F: Y con que otras áreas o departamentos trabajas más de la mano.

M.I.E: Con que otros departamentos? Nos toca interactuar con ventas mucho, con las gerentes de zona, con la que maneja las TOP, con ventas, con comunicaciones, con gestión humana, con impuestos, contabilidad, presupuesto, finanzas, Servicio al cliente porque por medio del call center ellos nos ayudan con la convocatoria de las mujeres que van a la capacitaciones. Quien mas? A ver yo pienso. Básicamente con esos. Y realmente estamos involucrados con todas las área de la compañía porque es que interactuamos para invitar nuestro voluntariado transformando vidas.

Monica Afanador 10/7/14 2:41

Comentario [51]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Departamentalización**, la cual se identifica en la Variable: **División del Trabajo**

M.A.F: En cuanto a recursos.

M.I.E: mira tenemos Blog también,

M.A.F: FCBK, Twitter, Pinterest y se es Youtube. Ok. En cuanto a recursos y elementos físicos, y financieros, qué herramientas tecnológicas dispones en tu puesto de trabajo.

M.I.E: no, pues recursos tecnológicos. El computador y el iphone que siempre esta conectados, porque me toca viajar tanto por ciudades haciendo recorrido de programas. Y el computador.

M.A.F: qué procesos del área están tercerizados, con quien y porque?

M.I.E: La ejecución de Grandes Mujeres porque lo estamos haciendo a través de las Universidades, pues las capacitaciones. Y el voluntariado. Y porque? Pues con las Universidades porque ellos son los que saben capacitar, educar, tienen sus profesores entonces a ellos los contratamos y eso si, siempre estamos haciendo un seguimiento exhaustivo; y con e voluntariado porque como te contaba ahora la niña que nos maneja el Voluntariado y también tenemos un consultor de Voluntariado que se llama Waira que lo dirige Roberto Cuellar, el es experto en voluntariados corporativos entonces siempre tenemos en la cabeza a estas personas para que estar con los expertos, yo pienso que uno debe tercerizar y poner en manos de los expertos para que los programas sean exitosos.

M.A.F: Recibes algún tipo de asesoría externa en temas de RS, aparte de estos.

M.I.E: A ver te cuento, cosa muy importante. La Fundación pertenece a la AFE que es la Asociación de Fundaciones Empresariales, allí somos 58 Fundaciones en total y la verdad que es muy interesante porque es un equipo interdisciplinario, allí a veces vamos a conferencias todas relacionadas o que el mapa social, que el manejo de indicadores; son conferencias de interés común y el poder interactuar con otras Fundaciones pues eso te va a ayudar mucho a comparar.

Monica Afanador 10/7/14 2:42

Comentario [52]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Conexión Estructural**, la cual se identifica en la Variable: **Cdel Trabajo**

Monica Afanador 10/7/14 2:43

Comentario [53]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Recursos**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**

M.A.F: Y por ultimo, cuál es la ubicación física del área y porque.

M.I.E: La ubicación física esta en Bogotá porque el Director General de la empresa de País Comercial, todo País Comercial fue trasladado de Tocancipá a Bogotá y como yo dependo del Director General pues también me trasladaron para Bogotá. El motivo del traslado a Bogotá pues somos una empresa multinacional donde pues estamos aquí también hay mayor facilidad para atender a los proveedores, estar mas cerca de todo nuestro grupo objetivo y sobre todo de nuestras consultoras. Y nos ubicaron cerca de gestión humana porque en cierta forma la Fundación interactúa mucho con Gestión Humana.

M.A.F: Listo Maria eso es todo.

ANEXO 2

Entrevista II.

Entrevista realizada el día 12 de Junio de 2014 a las 9:00 am en las instalaciones de Belcorp.

Entrevista personal realizada a Germán Ortiz, Coordinador Gestión Ambiental Belcorp Colombia.

Entrevistador: Mónica Afanador Flórez (M.A.F)

Entrevistada: Germán Ortiz (G.O)

M.A.F: ¿Qué cargo tienes y cuéntame un poquito sobre ti?

G.O: Coordinador de Gestión Ambiental, entonces mira un área de responsabilidad social digamos que si existe, que tú me decías que no existe un área como de responsabilidad social. Existe un área pero que está tratando de integrar todo el tema se llama Innovación Social, entonces ellos están trabajando inicialmente en lo que los aspectos que más imperan en el negocio, relacionados obviamente con consultoras y otros aspectos de digamos algunos temas ambientales que los han trabajado en coordinación con nosotros, pero digamos que ya existe, ya se está formando y se está consolidando un área como tal desde Perú para liderar este tema. Nosotros en Gestión Ambiental digamos como a nivel como de historia que te cuento.. en el 2008 no había nada, en el 2008 Belcorp no... digamos que tenían cosas muy puntuales pero era una organización que era más reactiva al tema ambiental, es decir si había una solicitud o un incumplimiento de alguna autoridad, actuaba, de lo contrario pues no había como un liderazgo de la compañía en ese sentido, entonces se tenían algunas cosas, se tenía una licencia ambiental que se tiene desde el año 97 para poder construir la planta de Tocancipa y se tenía pues una planta de tratamiento se tenían unos permisos de concesión de aguas con autoridades ambientales. Lo que te digo

esos compromisos o esas acciones eran solamente para responder ante compromisos muy puntuales, en 2008 sale una norma de carácter Nacional que es el Decreto 1299 del 2008 y ese decreto pues establece que todas las empresas del sector manufacturero que tengan la obligación de tramitar algún permiso ante una autoridad ambiental deben conformar un departamento de gestión ambiental, entonces ahí se conforma el departamento de gestión ambiental y se asignan unas funciones a ese departamento, esas funciones son las que están establecidas en ese mismo decreto que básicamente es implementar todo un sistema de gestión ambiental en la compañía, incorporar el tema ambiental en las decisiones de negocio, promover el tema de capacitación y concientización en todos los colaboradores, medir el impacto ambiental de nuestras actividades y definir medidas para mitigar esos impactos, para controlarlos, para compensarlos. Encargados también de administrar todo lo que son comunicaciones con autoridades ambientales entre otros, entonces ahí nace el departamento, el departamento como está conformado: hay una gerencia que está dentro de la dirección de calidad en la vicepresidencia de operaciones, en esa gerencia pues hay una jefatura de gestión ambiental y adicional pues tiene una parte relacionada con el control documental de todos los sistemas de gestión y lo que tiene que ver ya con la estructura propiamente de gestión ambiental esta la coordinación que la hago yo, hay dos asistentes encargados de administrar temas específicos de medio ambiente y hay dos estudiantes en práctica, digamos que así es básicamente como está conformado el departamento.

Monica Afanador 10/7/14 2:48

Comentario [54]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Historia**, la cual se identifica en la Variable: **Evolución del área**

M.A.F: Y tu le reportas directamente a Corporación, a Innovación Social?

G.O: No, nosotros con Innovación Social tenemos un trabajo más como de coordinación, como trabajo en equipo, pero no reportamos a ellos, nosotros reportamos directamente a la Vicepresidencia de Operaciones pero si tenemos un rol corporativo es decir nosotros

Monica Afanador 10/7/14 2:49

Comentario [55]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Departmentalización** la cual se identifica en la Variable: **División del Trabajo**

implementamos el sistema de gestión ambiental, no solo en la planta de Tocancipa, sino digamos porque todos los centros productivos o centros de distribución implementen el tema de gestión ambiental aplicable en cada país y adicional pues estamos también incorporando un mecanismo que permite incorporar esta misma dimensión ambiental en nuestras maquilas, entonces digamos que tenemos el rol corporativo pero reportamos directamente a Vicepresidencia de Operaciones. Qué hacemos con innovación social? trabajamos en conjunto algunos proyectos, algunas iniciativas que nosotros tenemos pues se hace extensivas a ellos para que se desplieguen o viceversa ellos tienen alguna iniciativa y nos cuentan a nosotros y nosotros miramos como los podemos apoyar, entonces trabajamos de la mano y también hemos trabajado de la mano en varias ocasiones para hacer la memoria de sostenibilidad, es un reporte que hace Belcorp al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, entonces trabajamos con ellos principalmente en esos temas. Ya después de que se conforma el departamento en el año 2008 entonces digamos como que arranca ya una gestión que no era tanto reactiva sino empezar a ser mas como preventiva y proactiva en el sentido de que no solamente esperamos a que nos llegue un comunicado de la autoridad ambiental para dar respuesta, sino empezamos nosotros a implementar un sistema de gestión ambiental ISO 14001 que incorpora digamos tanto temas normativos como temas técnicos como temas ya estratégicos a nivel de objetivos, políticas y metas. Entonces lo que hacemos es como darle una dimensión diferente al tema ambiental, empezamos ya a tener una política de gestión ambiental, un departamento consolidado y unos programas de gestión ambiental, entonces ya no era solamente responder a lo que dice la autoridad ambiental sino año a año hay una planeación de nuestros diferentes enfoques que son 6: uno es el agua, ese es el principal enfoque que nosotros tenemos, el otro es los residuos, el otro es la energía el uso de la energía, el otro es el tema legal ambiental entonces ahí hay un

Monica Afanador 10/7/14 2:52

Comentario [56]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Conexión Estructural**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**

Monica Afanador 10/7/14 2:50

Comentario [57]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Cargos**, la cual se identifica en la Variable: **División del Trabajo**

Monica Afanador 10/7/14 2:53

Comentario [58]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Certificaciones**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**

Monica Afanador 10/7/14 2:54

Comentario [59]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Historia**, la cual se identifica en la Variable: **Evolución del área**.

Monica Afanador 10/7/14 2:54

Comentario [60]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Certificaciones**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**

programa bien interesante de prospectiva y de implicación de nuevas normas que están saliendo para darles cumplimiento, un tema de aire que es básicamente asegurar que todas las emisiones están dentro de parámetros y un tema asociado a las emergencias y a las sustancias químicas peligrosas y como responder adecuadamente ante una emergencia que pueda tener impactos ambientales. Entonces empezamos a consolidar esos planes y en paralelo llevamos un plan digamos que transversal a todos estos que mencione, que es el plan de sensibilización y capacitación, entonces ahí se crea una marca que se llama eco por el planeta que lo que busca es concientizar a todos los colaboradores de Belcorp en temas relacionados con esos 6 aspectos, el uso del agua el uso de la energía el manejo de los residuos el uso de las sustancias químicas etc. Ahí nosotros empezamos a implementar ese sistema de gestión ambiental digamos en los procesos inicialmente más críticos que eran las áreas productivas y después fuimos ampliando el alcance para llegar también a canales de distribución a las áreas soportes, de innovación y este momento ya tenemos un alcance a todos los procesos de Belcorp y ese sistema de gestión ambiental empezó como a gestarse como desde el 2010 más o menos y pues este año es optando pues por una certificación en ISO 140001, entonces tendríamos un proceso de certificación con un ente externo y hemos incorporado también en todo lo que son nuestros proyectos de expansión la dimensión ambiental, entonces el ejemplo más reciente más puntual es la expansión que tiene la planta de tocancipa; para podernos expandir para poder soportar ese crecimiento pues la corporación necesitaba acceder a unos créditos esos créditos los otorgo el banco mundial a través del IETC entonces el IETC dice listo nosotros le prestamos la plata que necesitan para su crecimiento pero ustedes como responsabilidad cumplen no los estándares normativos de su país sino cumplen los estándares que tiene definido el banco mundial, estos son estándares tanto en asuntos sociales como en asuntos de seguridad industrial ósea

Monica Afanador 10/7/14 2:55

Comentario [61]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **RSE**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**

Monica Afanador 10/7/14 2:55

Comentario [62]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **RSE**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**

Monica Afanador 10/7/14 2:56

Comentario [63]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Certificaciones**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**

todo el tema laboral y de medio ambiente es mucho más exigente que la norma colombiana, entonces nosotros empezamos también a responder desde que accedemos a esos créditos a reglamentación diferente a la nacional que es la reglamentación del banco mundial, entonces te doy un ejemplo: en Colombia para descargar aguas residuales ellos te fijan un parámetro que son 500 partes por millón dbo es la demanda química de oxígeno es un parámetro con el que uno mide que tan contaminada está el agua ósea que tanta carga de contaminantes hay en el agua, entonces ellos te dan un límite acá en Colombia digamos es 500 o son 800 va a depender mucho de la autoridad ambiental y del tipo de industria que seas entonces te definen un rango, si el rango del Banco Mundial puede estar 10 veces más exigente que el nacional y así para muchos otros aspectos para manejo de aire para manejo de sustancias químicas, entonces también estamos incorporando ese tema. Entonces como frentes de acción hoy en día cuales tenemos Mónica: tenemos el sistema de gestión ambiental con sus seis programas y su plan de capacitación andando y desplegándose a todo lado de la corporación.

M.A.F: Osea como tal los programas que ustedes tienen son los que me vas a nombrar ahora los proyectos digámoslo así

G.O: Mira los programas que te comentaba de agua, residuos, energía, aire si son esos aire, legal, residuos, energía, agua y sustancias químicas y el siguiente es el plan de capacitación con el logo de eco por el planeta que es como lo que nos ha permitido desarrollar campañas de sensibilización, campañas de concientización, trabajar con los colaboradores digamos en diferentes aspectos ambientales básicamente eso es. Tenemos como frente de acción el tema de proyectos que incorporan la variable ambiental en los proyectos de expansión de la corporación y pues ahí también estamos respondiendo al tema de ISC, trabajamos también cada año por consolidar toda la información de sostenibilidad en lo que

Monica Afanador 10/7/14 2:59

Comentario [64]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Procesos**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**

tiene que ver con la lista ambiental para reportarle a naciones unidas como cumplimiento a la responsabilidad adquirida al pertenecer al pacto global, eso lo hacemos mediante los indicadores del GRIO entonces este año por ejemplo de los 34 indicadores ya vamos reportando creo que unos 20 indicadores de los 34 ambientales ya vamos en 20 indicadores. Trabajamos entonces también en el despliegue de este tema a todas nuestras maquilas en donde ellas pueden deben cumplir por lo menos un estándar mínimo de temas ambientales para poder ser nuestros maquiladores y digamos que en termino generales esos son como nuestros campos de acción en cada uno de esos temas.

M.A.F: ¿Cómo se incorpora esta parte de gestión ambiental a la compañía, ósea como la incorporan completamente?

G.O: Pues realmente los programas son vitales cada programa ambiental tiene un enfoque diferente y cada uno pues tiene unos objetivos y unas metas establecidas, digamos que esas son como las prioridades en este momento de la organización en cuanto a cada uno de los temas ambientales y pues lo hacemos a través de eso a través de todo lo que te digo en todo lo que te digo pues está implícito un trabajo con cada uno de los procesos de la compañía en todos los niveles, a nivel directivo pasando por los procesos operativos como los procesos de soporte en los de calidad, todos los servicios todos los procesos administrativos, digamos que estamos llegando en este momento a todo el alcance de la organización.

M.A.F: ¿sabes o crees que hay alguna presencia de elementos de gestión ambiental dentro de la visión dentro de como la estructura como tal de los objetivos organizacionales de la compañía?

G.O: yo creería que nos falta un poquito pero digamos que ya esta, cada vez ha ido cogiendo como mas fuerza y cada vez estamos como involucrando mucho más a la parte

Monica Afanador 10/7/14 2:58

Comentario [65]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Certificaciones**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**

directiva de las divisiones con la gestión ambiental, entonces ya hay un comité ejecutivo al cual se puede dar todos los resultados de la gestión ambiental y ya los comités están tomando decisiones están tomando acciones para mejorar este desempeño, entonces yo creo que sí, que ya está incorporado y pues claramente el mecanismo de gestión es la política, ósea tu tienes una política con unos enfoques y esa política la revisas cada cierto tiempo para revisar cómo va el desarrollo y cumplimiento de esa política y así mismo plantear mejorar o cambiar los enfoques, entonces eso si digamos que ya incorporado.

M.A.F: como impacto las condiciones ambientales en la apuesta de la responsabilidad social dentro de la comunidad y dentro de la sociedad que está directamente impactada con nuestra labor

G.O: digamos que nosotros tenemos una medición de nuestros impactos, ósea nosotros hacemos una medición de nuestros impactos y partimos del hecho de que cualquier aspecto ambiental pues tiene que estar dentro del cumplimiento de la normatividad, si por ejemplo yo emito ruido porque tengo unos compresores o tengo unos equipos que generan ruido pues ese ruido no puede llegar a la comunidad en un límite superior al que me permite la normatividad o si yo tengo una chimenea que genera gases como co2, metano, sox, bueno una serie de gases contaminantes pues yo sé que no puedo sacar esos gases que pueden afectar a la comunidad por encima de lo que permite la norma, entonces todo por debajo de lo que permite la legislación laboral. Cuando se presente por ejemplo alguna queja o una inconformidad de parte de la comunidad nosotros tenemos unos mecanismos que nos permiten identificar esas quejas, esas necesidades y pues así uno va a darles respuesta y en apoyo con la fundación Belcorp lo que hemos hecho es identificar un grupo de interés cercano a nuestra operación para poder contribuir a la comunidad desde el tema ambiental, entonces se identifico la escuela Canavita y en apoyo con la fundación pues fuimos a

Monica Afanador 10/7/14 3:01

Comentario [66]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Gobierno Corporativo**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**

sembrar un árbol, se manejan programas, se manejan adecuadamente los residuos se le hace capacitación a la comunidad a los niños a los profesores a todos ellos con temas ambientales, entonces digamos que por el momento es lo que hemos hecho y ya pues ya digamos cuando por ejemplo estamos construyendo una planta y demás se tiene en cuenta las expectativas de esas partes incluyendo la comunidad para darle cumplimiento, por ejemplo ahorita que estamos desarrollando nuestro proyecto de ampliación se define que como mínimo el 40% de la mano de obra que se utilice en esa ampliación debe ser de la zona y de la zona estamos hablando de la zona cercana ósea tiene que ser personas que vivan en la vereda canavita o en vereda de tocancipa o veredas y municipios muy cercanos al área de influencia, entonces realmente digamos que si se tiene para cada programa o cada aspecto ambiental definidos unas medidas para poder contribuir con la comunidad.

Monica Afanador 10/7/14 3:02

Comentario [67]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **RSE**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**

M.A.F: ¿qué tipo de mecanismos tienen cuando llegan quejas o reclamos?

G.O: digamos que esos mecanismos básicamente consisten como en canales formales de comunicación que pueden existir, un correo electrónico, una llamada o si se acerca una persona digamos nosotros tenemos un formato definido entre nuestros procedimientos en donde se le toman los datos a la persona se le toma cual es la comunicación que tiene el problema que se está presentando y sobre esos se toman medidas, ese es el procedimiento para esas comunicaciones.

Monica Afanador 10/7/14 3:03

Comentario [68]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Ambiente**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**

M.A.F: ¿hay algún miembro o comité encargado de los temas de gestión ambiental en la junta directiva?

G.O: En algunos proyectos digamos que se hacen reuniones oficiales con la comunidad para darles a conocer que estamos desarrollando x proyecto y ahí en ese momento después

Monica Afanador 10/7/14 3:04

Comentario [69]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Procesos**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**

le podemos definir cuáles son los canales de comunicación que ellos van a tener en caso de alguna inconformidad relacionada con el tema ambiental.

M.A.F: ¿hay algún miembro del área de gestión ambiental dentro de alguna junta directiva?

G.O: Si digamos que nosotros llegamos hasta el comité directivo ósea desde el comité directivo está formado por vicepresidentes, entonces digamos que hasta ese nivel está llegando el tema ambiental y a presidencia está llegando a través de la vicepresidencia de operación los temas que digamos tienen que llegar hasta ese nivel y pues también el área de innovación social es un área liderada directamente por Claudia Belmont que es un canal directo con la presidencia, entonces digamos que si se está llegando hasta ese nivel, hasta la alta dirección.

M.A.F: ¿Cuál es el porcentaje asignado del presupuesto de la compañía al área de gestión ambiental?

G.O: Esa es una pregunta muy relativa, nosotros como área de gestión ambiental no operamos digamos ninguno de los controles o no somos el área a la que le llega el presupuesto por ejemplo para poder operar la planta de tratamiento o para que las calderas funcionen dentro de norma o para que se dispongan adecuadamente todos los residuos de la corporación. El presupuesto de gestión ambiental es un presupuesto limitado como cualquier área administrativa, que está en nuestro presupuesto de gestión ambiental? Nuestros almuerzos, nuestros transportes, si de pronto se necesitan algunos elementos de protección personal: bata, botas para los chicos que están haciendo recorridos en la planta, para que nosotros podamos ir hacer nuestras auditorias, de pronto si necesitamos alguno servicio de algún consultor eso está incluido en nuestro presupuesto pero realmente todo lo

que se gasta a nivel ambiental pues es mucho mas, la sola operación de la planta de tratamiento cuesta 20 millones de pesos mensuales a nivel de exposición de residuos pueden ser fácilmente 500 mil dólares al año, entonces digamos que esa es una pregunta muy relativa y yo no tendría como toda la información, yo tengo alguna información como para estimar algunos gastos, digamos en disposición final de residuos, en tratamiento de agua, en monitoreo, mediciones cuanto se gasta, pero digamos lo que te digo eso es muy relativo porque si hay alguna área que tenga un proyecto de mejoramiento ambiental pues ellos con su presupuesto lo ejecutan, por ejemplo se necesita cambiar el método del lavado de los reactores con lo que se fabrica los shampus en planta ps gestión ambiental no tiene el presupuesto pero producción saca de sus centros de costos para por ejemplo cambiar todos los equipos de agua por equipos ahorradores, entonces por eso te digo que es una pregunta muy relativa.

M.A.F: pero digamos por darme un numero para el 2014 así sea para los datos administrativos

G.O: no. pues mira más o menos ósea lo que yo te digo es muy relativo realmente porque empezando yo ni siquiera conozco cual es el presupuesto general de ventas ósea no tengo acceso a esa información para decirte de todo el presupuesto de Belcorp lo que gastamos en gestión ambiental es este porcentaje, realmente no tendría la información, yo te puedo hacer una cifra así muy rápidas de más o menos cuanto gastamos en el área de gestión ambiental año estaríamos alrededor de unos 20.000 dólares y lo que te digo son básicamente presupuesto asignado a movilidad, alimentación de los funcionarios del área.

M.A.F: Tienes esos porcentajes de la distribución presupuestal del área

G.O: si claro yo los tengo, yo tengo digamos básicamente como esos rubros de cuanto es por ejemplo lo que gastamos en una actividad de capacitación, una actividad de

Monica Afanador 10/7/14 3:06

Comentario [70]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Presupuesto**, la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**.

sensibilización y demás, lo que si no estoy seguro es si te las pueda dar o enviar, eso sí tendrías que enviarme un correo y pues yo lo valido con mi jefe. Y a nivel de lo que se gasta en operaciones por ejemplo para cuidar el tema ambiental pues digamos lo que te decía eso si es muy relativo porque realmente es donde están las inversiones por ejemplo la nueva peldar para la planta de emulsiones y shapos es una peldar que cuesta más o menos 1 millón de dólares y eso son inversiones en temas ambientales pero pues esos presupuestos no los manejo yo, los maneja cada área, digamos eso lo tendrías que hablar con el área de proyectos, cuanto se invirtió en protección ambiental para los nuevos proyectos para las nuevas plantas con mantenimiento con áreas de mantenimiento cuanto se gasta por ejemplo en todo lo que es tratamiento de aguas, esa es una pregunta muy relativa, si uno suma todo eso termina siendo un presupuesto bien importante y termina siendo pues una asignación bien importante de presupuesto pero si tendrías que validarlo yo creo que algún área financiera con una área que directamente maneje los presupuestos en la organización para poder aterrizar ese tema a cifras reales por lo que te digo yo no manejo como tal esas cifras.

M.A.F: Digamos que ahorita me estabas contando más o menos el organigrama estas tú como coordinador tienes dos asistentes y a su vez cada uno de ellos tiene como un practicante?

G.O: dos practicantes

M.A.F: Y por encima de ti quién está? ¿El vicepresidente de operaciones?

G.O: No una jefatura y por encima de la jefatura hay una gerencia y esa gerencia ya depende de una dirección

M.A.F: ¿de qué?

G.O: Mira desde el vicepresidente hacia abajo. Hay una Vicepresidencia de Operaciones de esa Vicepresidencia de operaciones pues hay varias direcciones una de esas direcciones es

Monica Afanador 10/7/14 3:09

Comentario [71]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Conexión Estructural**, la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**. Anotación importante donde se nota que hay un trabajo interdisciplinario y que el área brinda asesoría a diferentes áreas de la compañía.

Monica Afanador 10/7/14 3:10

Comentario [72]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Departamentalización**, la cual se identifica en la Variable: **Dicisión del Trabajo**. A Continuación describe el organigrama del área.

la dirección de calidad, dentro de la dirección de calidad hay 4 gerencias, una de esas gerencias es la gerencia de productos nuevos, documentación y medio ambiente de esa gerente dependen 3 jefes: dos jefes ven el tema de productos nuevos y un jefe ve el tema de gestión ambiental y el tema de gestión documental, es decir a ese jefe le reportan dos áreas: el área de gestión ambiental y el área de gestión documental y el área de gestión ambiental digamos está conformada por el coordinador que soy yo y yo le reporto directamente a esa jefatura y a mí me reportan dos técnicos y dos practicantes.

M.A.F: De pronto podríamos tener acceso a los descriptivos de los cargos del área?

G.O: Esos los encuentras en la intranet Mónica, tu entras a la intranet de Belcorp y ahí hay un link que te lleva a descripciones de puesto y ahí entras por vicepresidencia de operaciones y después de ahí pide operaciones y entras a la dirección corporativa de gestión de calidad y después de ahí entras a la gerencia corporativa de gestión de calidad productos nuevos, documentación y medio ambiente y ahí están las descripciones de puesto tanto del coordinador como de los técnicos.

M.A.F: Más o menos cuáles son tus indicadores para evaluar

G.O: Eso depende porque tú sabes que el tema de sumador es un alineamiento que viene desde la alta dirección y va bajando en cascada a cada uno de los colaboradores, entonces eso va a depender de las prioridades y de los objetivos que se tengan para cada año o cada periodo, digamos este año por ejemplo todos los objetivos están muy enfocados a las 4 batallas, hay una batalla enfocada a optimización de los procesos y así entonces digamos nosotros todos nuestros objetivos están enfocados al tema básicamente de optimización, tenemos un tema de gestión adecuada de los recursos sobre todo de lo que tiene que ver con residuos lo y ahí lo que buscamos es optimizar los costos de disposición final de los residuos que genera la compañía en un tema de optar ya por la certificación de sistema de

Monica Afanador 10/7/14 3:12

Comentario [73]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Cargos** la cual se identifica en la Variable: **División del Trabajo**

gestión ambiental, entonces básicamente los mismos enfoques que yo te comente al principio son los que están aterrizados en los objetivos el sistema de gestión, el despliegue a maquila, el despliegue a nuevos proyectos y a nivel de procesos internos pues básicamente lo que te digo la optimización de recursos que la hacemos con la disposición final de residuos.

M.A.F: En cuanto a tu criterio como coordinador cuales son los conocimientos y habilidades requeridos para un cargo dentro del área de gestión ambiental

G.O: Esos están ahí en la descripción de puesto pero pues ahí básicamente lo que se requiere es un nivel de competencia a nivel técnico y legal relacionado con el tema ambiental, entonces tiene que ser por lo menos ingeniero ambiental o ingeniero en otra área pero con una especialización en el tema ambiental con conocimientos en derecho ambiental, entonces básicamente es como eso.

M.A.F: Osea necesitan de algunos conocimientos específicos y estudiar qué tipo de carreras

G.O: Ingeniería ambiental

M.A.F: En tu área que tan dinámicos son los cambios, digamos en cuanto a temas de rotación laboral consideras que es alta o baja

G.O: Es baja, lo único son los practicante que esos si hay que rotarlos cada 6 meses

M.A.F: Uds me imagino que llevan todo mediante procesos, osea para todos los proyectos que tienen llevan como unos procesos

G.O: Si digamos que el enfoque de un sistema de gestión ambiental esta hecho por procesos, pues finalmente nosotros somos un área de soporte, los que hacen los procesos son digamos las áreas ya directamente pero nosotros precisamente brindamos un soporte a

Monica Afanador 10/7/14 3:13

Comentario [74]: F Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Cargos** la cual se identifica en la Variable: **División del Trabajo**

que esos procesos se lleven a cabo. Todo lo que es el hacer de nosotros está documentado en procedimientos, existen protocolos y documentos para eso

M.A.F: Hay algún tipo de procesos de divulgación de gestión ambiental de la empresa, ahorita me decías que si tenían algún tipo de divulgación para la sociedad para la comunidad.

G.O: Para los colaboradores esta: eco por el planeta eso es básicamente como la marca que engloba todo lo que hacemos en temas de comunicación y sensibilización a nivel ambiental. A nivel externo no hay un canal oficial digamos que el único que existe es la memoria de sostenibilidad que eso si empodera a grupos de interés y a partes interesadas.

M.A.F: Antes se llamaba el de Ecoacción

G.O: Si

M.A.F: ¿De qué se trata específicamente a grandes rasgos?

G.O: Básicamente es una campaña que lo que busca es generar conciencia en los colaboradores, enseñarnos a que tenemos que ahorrar agua, a que tenemos que ahorrar energía, que tenemos que separar los residuos en la fuente, eso es básicamente lo que busca esa campaña, es sensibilización.

M.A.F: ¿Ustedes utilizan algún tipo de herramienta para transmitir la información a los colaboradores?

G.O: Está el sistema de gestión documental que te decía yo que es una herramienta que permite como que cada colaborador tenga acceso a los procedimientos del área, no si eso sea lo que necesites.

M.A.F: Tú tienes conocimiento acerca de las certificaciones que tenemos actualmente, los procesos certificados?

G.O: ¿Cuáles certificaciones?

Monica Afanador 10/7/14 3:15

Comentario [75]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Procesos** la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**

Monica Afanador 10/7/14 3:16

Comentario [76]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **RSE** la cual se identifica en la Variable: **Plataforma Estratégica**

M.A.F: Ósea los procesos certificados que tiene en general la empresa

G.O: No, lo que te decía este año vamos a certificarnos en ISO 140001 pero es este año

M.A.F: ¿Tenemos algún otro ISO?

G.O: No, ninguno

M.A.F: ¿Con qué departamentos trabajas más frecuentemente en el área?

G.O: Con todos, pues digamos obviamente con los que más impacto tiene que ahí si sería la parte de **cadena de abastecimiento, todo lo que es producción**, con ellos es como con los que más trabajamos nosotros.

M.A.F: ¿Con qué herramientas tecnológicas dispones en tu puesto de trabajo? ¿Alguna aparte del computador?

G.O: No, lo normal lo habitual no hay nada diferente al computador.

M.A.F: ¿Hay algún proceso tercerizado en el área de gestión ambiental?

G.O: No, pues digamos que el único que tenemos con terceros serán algunos servicios de consultoría, en algunas asesorías de temas legales donde si nos asesoramos con un par de abogados para conocer digamos las implicaciones de algunas normas que se generan, entonces es lo único que esta como tercerizado de resto todo lo hacemos nosotros.

M.A.F: ¿Cuál es tu ubicación física en el área y por qué estas ahí ubicado?

G.O: Estamos en la planta de Tocancipa, que digamos es como el centro de producción más grande de toda la corporación y donde están la áreas corporativas, por eso estamos ahí.

Monica Afanador 10/7/14 3:17

Comentario [77]: Fragmento que hace referencia a la dimensión: **Conexión Estructural** la cual se identifica en la Variable: **Coordinación del Trabajo**