

**IDENTIFICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA IPS CUIDARTE TU SALUD SAS
DURANTE EL AÑO 2012**

Por:

Diana Catalina Rincón López

FACULTAD DE ADMINISTRACION

MAESTRIA EN ADMINISTRACION EN SALUD

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Bogotá, octubre de 2012

**IDENTIFICACION DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA IPS CUIDARTE TU SALUD
SAS DURANTE EL AÑO 2012**

Por:

Diana Catalina Rincón López

Tutor:

Rafael Piñeros

FACULTAD DE ADMINISTRACION

MAESTRIA DE ADMINISTRACION EN SALUD

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Bogotá, octubre de 2012

Dedicatoria:

*A Dios que permite el aquí, el ahora y el mañana, a El que ha hecho de cada instante de
mi vida un momento perfecto...*

*A las personas que hacen posible este trabajo: mis Jefes Carolina y Juan Carlos,
familiares y amigos...*

A mi hija Julieta quién motiva e inspira cada segundo de mi existencia

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social Corporativa, Ventaja Competitiva, Stakeholders, ISO 26000, Estrategia, Acciones Responsables, Principios, Valores

RESUMEN

El presente trabajo se refiere a la identificación de la Responsabilidad Social Corporativa como estrategia competitiva de una Institución prestadora de Servicios de Salud domiciliarios ubicada en la Ciudad de Bogotá con sedes en Armenia y Pereira. Se investigó la teoría, conceptos y acciones que contribuyen a una gestión socialmente responsable. Para su desarrollo se tomaron como base teórico prácticas los estándares ISO 26000 y la metodología sugerida en el texto publicado por Ramiro Restrepo Gonzalez auspiciado por el Icontec, Responsabilidad Social Nuevas Teorías Nuevas Prácticas. A partir de ello se adecuó un instrumento de diagnóstico aplicado a las partes interesadas de la empresa que permitió medir las prácticas responsables actuales. Adicionalmente se analizó la cadena de valor de la compañía y sobre ella se trazaron posibles acciones encaminadas a fortalecer la estrategia en Responsabilidad Social como agregadora de valor. Con estos elementos se proponen unas líneas de acción a seguir y un modelo de Gestión Socialmente Responsable vital para la continuidad de la empresa en el mercado a largo plazo.

ABSTRACT

This work refers to the identification of Corporate Social Responsibility as an strategy of a domiciliary healthcare institution located in Bogotá with operations in Pereira and Armenia. The theory, concepts and actions that contribute to a social responsible strategy are described. For its theoretical and practical development, the ISO 26000

and Ramiro Restrepo Gonzalez's text: "Responsabilidad social: Nuevas teorías, nuevas prácticas" (Social responsibility: New theories, new practices) were used.

From this, a diagnosis instrument was adapted and applied to the stakeholders allowing to measure the current state of the responsible practices. Further, it was analyzed the chain value of the company, and over this, possible actions were traced to strengthen the Social Responsibility Strategy as a value aggregator. With these elements, action lines are proposed to a socially responsible management model, vital to the company's market continuity in long range.

Contenido

1.	INTRODUCCION	10
2.	OBJETIVOS	12
2.1	Objetivo General:	12
2.2	Objetivos Específicos:	12
3.	METODOLOGIA	13
4.	PREGUNTA DE INVESTIGACION	15
5.	REVISION CONCEPTOS BÁSICOS DE LA RSE, ESTRATEGIA COMPETITIVA Y ESTRATEGIA SOCIALMENTE RESPONSABLE	16
5.1	Marco Teórico	16
5.2	Marco Conceptual.....	19
5.2.1	¿Para qué Sirve la Responsabilidad Social?	21
5.2.2	¿Cómo se aplica la Responsabilidad Social?	22
5.2.3	La Estrategia Competitiva	24
5.2.4	Norma ISO 26000	26
5.3	Marco contextual	30
6.	RSE Y VENTAJA COMPETITIVA EN CUIDARTE TU SALUD SAS	33
6.1	Inventario de Antecedentes	33
6.1.2	Plataforma Estratégica de Cuidarte:.....	33
6.2	Aplicación de instrumento de diagnóstico:	35
6.2.1	Resultados Instrumento basado en la ISO 26000	36
6.3	Análisis Situacional Externo	46
6.4	Análisis Situacional Interno	77
7.	PRACTICAS DE RSE QUE PUEDE DESARROLLAR CUIDARTE TU SALUD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	82
7.1	Priorización de problemas sociales	82
8.	CONCLUSIONES	94
9.	RECOMENDACIONES.....	96
10.	BIBLIOGRAFIA.....	97
11.	ANEXOS	100

Contenido de Figuras

<i>Figura 1.</i> Esquema Organización Responsable	23
<i>Figura 2.</i> Esquema ISO 26000	26
<i>Figura 3.</i> Sedes Cuidarte Tu Salud SAS	31
<i>Figura 4.</i> Resultados evaluación rendición cuentas	40
<i>Figura 5.</i> Resultados evaluación P. Transparencia	40
<i>Figura 6.</i> Resultados evaluación P. Comp.Ético	41
<i>Figura 7.</i> Resultados evaluación P Respeto Stakeholders	41
<i>Figura 8.</i> Resultados evaluación P. Respeto	42
<i>Figura 9.</i> Resultados evaluación Materia Gobernanza	42
<i>Figura 10.</i> Resultados evaluación Mat Derechos	43
<i>Figura 11.</i> Resultados evaluación Mat Prácticas laborales	43
<i>Figura 12.</i> Resultados evaluación Mat Medio Ambiente	44
<i>Figura 13.</i> Resultados evaluación Mat Proveedores	44
<i>Figura 14.</i> Resultados evaluación Mat Clientes	45
<i>Figura 15.</i> Resultados evaluación Mat. Comunidad	45
<i>Figura 16.</i> Cadena de Valor Cuidarte Tu Salud SAS	77
<i>Figura 17.</i> Problemas sociales en la cadena de valor	88
<i>Figura 18.</i> Modelo de Gestión Socialmente Responsable	93

Contenido de Tablas

Tabla 1. <i>Diseño de la muestra</i>	37
Tabla 2. <i>Ejemplo ponderación de información</i>	39
Tabla 3. <i>Análisis Situacional Externo</i>	48
Tabla 4. <i>Análisis Situacional Interno</i>	79

GLOSARIO

Responsabilidad Social: Responsabilidad de una Organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente

Organización: Entidad o grupo de personas e instalaciones con responsabilidades, autoridades y relaciones establecidas y objetivos identificables.

Impacto de una organización: Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una Organización.

Medio ambiente: Entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones.

Comportamiento ético: Comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento.

Desarrollo sostenible: Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Partes interesadas: Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la Organización.

Normativa internacional de comportamiento: Expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del acuerdo internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, reconocidos de manera universal o casi universal.

Igualdad de Género: Trato equitativo para mujeres y hombres.

Gobernanza de la Organización: Sistema por el cual una Organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos.

Transparencia: Apertura respecto a las decisiones y actividades que afectan a la sociedad, la economía y el medio ambiente, y voluntad de comunicarlas de manera clara, exacta, oportuna, honesta y completa.

Trabajador: Persona que desempeña un trabajo, ya sea un empleado o alguien que trabaja por cuenta propia.

Balance social: Instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar en términos cuantitativos y cualitativos la gestión social de una empresa en un periodo determinado y frente a una metas establecidas

Informe social: Instrumento en el que se registra en términos cualitativos o cuantitativos, el desempeño social de una empresa en un periodo dado

1. INTRODUCCION

El presente trabajo surge de la necesidad de adoptar las prácticas en Responsabilidad Social como parte de una estrategia competitiva de la empresa CUIDARTE TU SALUD SAS, entendiendo que una empresa de salud socialmente responsable, es aquella que además de prestar servicios de calidad, generar utilidades, empleos y cumplir con sus obligaciones legales, se preocupa por retribuir a la sociedad lo que toma de ella en el desarrollo mismo de su gestión, a partir de unos beneficiostangibles dentro de un ambiente de equidad y participación de todos los integrantes de la organización. Como muestra de lo anterior la RSE se convierte en una forma de hacer las cosas bien con sentido social y con posibilidad de ampliar las utilidades el negocio, tal como lo indica

Alierta(2004)“El mundo corporativo experimenta una profunda transformación que está cambiando la manera de hacer negocios. La máxima de crear valor para los accionistas está siendo sustituida por una concepción más amplia de la función primordial de las empresas. La nueva máxima es crear valor para las partes interesadas, es decir, incorpora a todo el entorno social en el cual opera una empresa” p. 38

En este sentido, la misión, la visión, los principios, los valores, las estrategias y los objetivos de Cuidarte Tu Salud SAS deben respaldar la práctica responsable, que entiende que las buenas relaciones que se fortalezcan entre esta y la sociedad servirán para conservar un ambiente de confianza entre las partes lo que redundará en la generación de un mayor valor de la empresa. Por lo que la Responsabilidad Social empresarial de la organización, debe constituirse en una herramienta para favorecer la

confianza al interior y al exterior de la misma, aumentar el sentido de pertenencia entre los colaboradores e impactar en la mayoría de los casos los costos operativos. Como estrategia competitiva debe contribuir a mejorar la imagen de la empresa permitiendo ampliar el segmento del mercado y apoyar a la comunidad de la cual hace parte como prestador de servicios de salud y como miembro activo de la sociedad.

Porter (2006) cita cuatro argumentos para que una empresa sea socialmente responsable: Obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación. En este sentido, las Instituciones prestadoras de Servicios de Salud, deben por su carácter social regir sus acciones no solo por un criterio de rentabilidad económica, sino también de responsabilidad social medido por un balance social que dé cuenta de sus acciones en materia. Por lo que el presente trabajo pretende hacer una revisión de las buenas prácticas de Responsabilidad Social que se están desarrollando al interior de la empresa y a partir de esto identificar y sugerir nuevas acciones.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General: Describir las prácticas de Responsabilidad Social y formular una estrategia socialmente responsable para Cuidarte Tu Salud SAS.

2.2 Objetivos Específicos:

1. Revisar el estado del arte frente a la Teoría de Responsabilidad Social Empresarial, Estrategia Competitiva y Estrategia Socialmente Responsable.
2. Evaluar el estado actual de las prácticas en Responsabilidad Social Empresarial y de Ventaja Competitiva que actualmente lleva a cabo Cuidarte Tu Salud SAS; usando como marco de referencia la ISO 26000.
3. Identificar las prácticas que pueden desarrollarse en la empresa en materia de RSE como estrategia competitiva.

3. METODOLOGIA

El presente estudio es de tipo cualitativo de orden descriptivo, a partir de las circunstancias presentadas sobre el tema de RSE en Cuidarte Tu Salud SAS. El objetivo de esta investigación es realizar una búsqueda específica de las características de su contribución social, para luego llegar a un análisis y a una conclusión del problema planteado.

Se pretende describir, medir y evaluar si la intervención social que lleva a cabo la empresa en estudio, agrega valor a su estrategia competitiva.

Cada capítulo está desarrollado con una metodología distinta que terminará convergiendo en los resultados finales, de la siguiente forma:

- El capítulo cinco, se basará en una revisión bibliográfica de los diferentes autores que en materia de Responsabilidad Social han investigado y se revisarán algunas teorías respecto al tema.
- El capítulo seis, utilizará para la medición de Responsabilidad Social un instrumento basado en los estándares definidos en la ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social Empresarial diseñado para la presente investigación, que recopila varias preguntas que permitirán evaluar el estado actual de las acciones en este sentido y de Ventaja Competitiva que actualmente lleva a cabo Cuidarte Tu Salud. Se utilizan herramientas como encuestas y entrevistas con representantes de los diferentes grupos de interés (Socios, Empleados, clientes, proveedores, comunidad, estado) y se revisan análisis documentales y ejercicios de observación a situaciones cotidianas de la empresa.

A continuación se presentan los principios y materias que de acuerdo a los estándares definidos en la ISO 26000 deben ser evaluados en una empresa:

Principios evaluados:

Rendición de cuentas

Transparencia

Comportamiento ético

Respeto a los intereses de las partes interesadas

Respeto por las leyes

Respeto a las normas internacionales de comportamiento

Respeto a los derechos humanos

Materias o temas relevantes evaluados:

Gobernanza de la organización

Derechos humanos

Prácticas laborales

Medio ambiente

Prácticas justas de operación

Asuntos de los consumidores

Participación activa y desarrollo de la comunidad.

Adicionalmente, con el objetivo de profundizar en la evaluación y de identificar los puntos de intersección relevantes para la puesta en marcha de acciones en materia, se realizará un análisis situacional interno y externo de acuerdo a la metodología propuesta

por Ramiro Restrepo Gonzalez en el libro publicado por el ICONTEC “RSE nueva teoría nuevas prácticas”.

- En el capítulo siete se retoman los resultados del capítulo anterior y las prácticas que puede desarrollar la empresa en materia de RSE como estrategia competitiva. Adicionalmente se despliega un análisis del impacto sobre la cadena de valor de la empresa y se identifican las acciones a trabajar por tipo de problema social encontrado en materia de RSE que impacte en cada uno de los procesos de la empresa con especial énfasis en los procesos estratégicos generadores de valor de la empresa.

4. PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Es posible identificar la RSE de Cuidarte tu Salud SAS como una de sus estrategias competitivas?

5. REVISION CONCEPTOS BÁSICOS DE LA RSE, ESTRATEGIA COMPETITIVA Y ESTRATEGIA SOCIALMENTE RESPONSABLE

La Responsabilidad Social empresarial, puede decirse es una tendencia en las prácticas de Dirección de las empresas del nuevo siglo. Hoy se encuentra institucionalizada a través de distintos organismos y se presenta no solo como una corriente sino como un modo de ser y de actuar de las organizaciones. Son muchos los conceptos y variables que la teoría al respecto presenta, pero para el presente estudio solo se tendrán en cuenta los relativos a una empresa prestadora de servicios de salud.

A continuación se revisará el estado del arte frente a la Teoría de RSE Estrategia Competitiva y Estrategia Socialmente Responsable. El capítulo estará organizado en marco teórico, marco conceptual y marco contextual.

5.1 Marco Teórico

Defendiendo la idea de que la RSE agrega valor a las organizaciones comenzaré mencionando algunos de los principales autores en un continuo histórico:

1916 Clark: Los Gerentes debían aceptar sus responsabilidades sociales.

1938 Barnard: La Responsabilidad de los Gerentes van más allá de generar retorno para sus accionistas.

1940 Kreps: La Responsabilidad de los Gerentes van más allá de generar retorno para sus accionistas.

1953 Bowen: Con la publicación de su obra “ Social Responsibilities of thebusinessman, afirma que los hombres de negocios tienen la obligación de perseguir

líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad. La RSE descansa sobre dos premisas, es una forma de contrato social y actúa como agente moral dentro de la sociedad.

1962 Andrews: Afirma que quienes piensan que la única obligación de la empresa es maximizar el beneficio, están generalmente de acuerdo en que aquellas deben cumplir con sus obligaciones legales, llevar la contabilidad de un modo honrado, marcar y pesar exactamente los productos y pagar sus facturas e impuestos.

1969 Kohlberg y 1973 Davis: Incluyen dentro de las responsabilidades de la firma no solamente obligaciones económicas, técnicas y legales sino también ciertas responsabilidades con la sociedad en la cual se encuentran.

1975 Davis y Blomstrom: Para estos autores la RSE es la obligación gerencial que toma acción para proteger y mejorar tanto el bienestar de la sociedad y de los intereses de la organización

1975 Stone y 1987 Frederick: Incluyen dentro de las responsabilidades de la firma no solamente obligaciones económicas, técnicas y legales sino también ciertas responsabilidades con la sociedad en la cual se encuentran.

1975 Preston y Post y 1977 Buchholz: Introdujeron la noción de responsabilidad pública de los managers, proponiendo que el impacto social de la firma podría ser guiado y valorado en el contexto de política pública externa.

1975 Steiner: Conceptualiza la RSE como un *continuum* de responsabilidades que se extiende desde la producción económica tradicional hasta un área voluntaria que incorpora expectativas más allá de la realidad.

1979 Carrol: Indica que las compañías tienen distintas responsabilidades económicas, legales y sociales.

1980 Jones: Argumenta que la corporación tiene la obligación de constituir grupos en la sociedad mas allá de los accionistas y más allá de relacionarse por ley o contratos de unión.

1987 Epstein y Frederick: Su perspectiva incluye obligaciones éticas en los negocios.

Años 90: El concepto de RSE toma fuerza en los círculos académicos y de negocios, al reconocerse que las respectivas realidades de estas responsabilidades hacen parte de las actividades cotidianas de las organizaciones y así mismo impactan sus decisiones.

1996 Adela Cortina: Define Responsabilidad Social Empresarial como la Responsabilidad consiente de asumir voluntariamente las consecuencias de la empresa en el medio social y en el medio ambiente.

Siglo 20

La RSE no ha sido estática, su concepto y aplicación cada vez ha adquirido más dinamismo y a la vez mas formalidad dentro del sistema, incluso ha evolucionado a conceptos como el de sustentabilidad y se ha incorporado dentro de las organizaciones no solo como un diferenciador sino se enmarca cada vez como conducta de obligatorio cumplimiento. En este sentido se hará un recuento al respecto:

World Business Council for Sustainable Development: La RSE es el compromiso de las empresas a contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.

De acuerdo con la Cepal, la empresa que aspire a ser socialmente responsable, en el diseño de su estrategia de Responsabilidad Social, deberá tener en cuenta las siguientes

dimensiones: ética, valores y principios de los negocios, derechos humanos, trabajo y empleo; gobernabilidad corporativa; impacto sobre el medio ambiente; relación con proveedores; filantropía en inversión social; y transparencia y rendición de cuentas.

Para culminar esta revisión teórica citaré a Michael Porter, autoridad global en materia de estrategia de empresa quien fortalece el marco de esta investigación con su premisa

Porter y Kramer(2006)“Si las corporaciones analizaran sus alternativas de Responsabilidad social bajo los mismos marcos que orientan sus decisiones de negocios, descubrirían que la RSC puede ser más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva.”(p. 7).

5.2 Marco Conceptual

Diferentes autores han definido la RSE desde cada una de sus perspectivas, sin embargo todos coinciden en el grado de importancia que este aspecto tiene sobre las organizaciones indistintamente del sector al que pertenecen.

Thomas Clarke (2007) cita varias definiciones de otros autores e instituciones para el concepto de Responsabilidad Social Empresarial:

- La RSE es la integración de los asuntos sociales, ambientales y de cualquier otro tipo de los grupos de interés dentro de las operaciones comerciales de la empresa (EIU 2005, 2).
- La RSE es el compromiso de los negocios a contribuir al desarrollo económico sostenible trabajando con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la

sociedad en general para mejorar sus vidas de distintas formas que resulten buenas para el negocio y su desarrollo (World Business Council for Sustainable Development 2002, 2011).

- La responsabilidad social corporativa se encuentra en el fondo de un proceso de gestión de los costes y beneficios de la actividad empresarial de los stakeholders, tanto internos (por ejemplo, trabajadores, accionistas, inversores) como externos (instituciones de gobierno público, miembros de la comunidad, grupos de la sociedad civil, otras empresas). La determinación de los límites de cómo gestionar esos costes y beneficios es en parte una cuestión de la estrategia y la política empresarial, y en parte una cuestión de gobierno público (Banco Mundial 2002, 1).
- La RSE es el concepto por el que las empresas integran las cuestiones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales y en su interacción con sus stakeholders, de manera voluntaria (Comisión Europea 2001, 2009).
- La RSE es el compromiso de una empresa para operar de una manera económica, social y ambientalmente sostenible, a la vez que reconoce los intereses de los stakeholders, incluidos los inversores, clientes, empleados, socios comerciales, las comunidades locales, el medioambiente y la sociedad en general (Certified General Accountants Association of Canada 2005, 20).
- La RSE tiene que ver fundamentalmente con la manera en la que la empresa obtiene sus beneficios, y no solo con lo que hace con ellos tras obtenerlos. La responsabilidad social corporativa tiene que ver con la forma en la que la empresa gestiona, en primer lugar, sus operaciones empresariales básicas (en la sala de reuniones, en el lugar de trabajo, en el mercado y a lo largo de la cadena de suministro). En segundo lugar, tiene que ver con su inversión en la comunidad y sus

actividades filantrópicas. Y por último, tiene que ver con su compromiso con el diálogo sobre políticas públicas y la institucionalización (Kennedy School of Government Corporate Responsibility Initiative 2004, 33).

- El rendimiento en sostenibilidad hace referencia al rendimiento total de la organización, pudiendo incluir aquí las políticas, decisiones y acciones adoptadas para crear resultados sociales, ambientales o económicos, incluidos los financieros (AccountAbility 2005, 10).

- **Norma ISO 26000**

Según la Norma la RSE es la responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético que: contribuya con el desarrollo sostenible, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.

Este trabajo de grado tomará esta última definición como base para el desarrollo de la investigación.

5.2.1 ¿Para qué Sirve la Responsabilidad Social?

Fortalecer la gestión empresarial a través de la implementación de prácticas y procedimientos de la empresa, de sus directivos y demás miembros en cada una de sus relaciones con todos los grupos de interés (stakeholders). Implementar procesos de responsabilidad social al interior de las empresas genera los siguientes beneficios:

- Aumento de la productividad y la rentabilidad
- Fidelidad y aprecio de sus clientes
- Confianza y transparencia con los proveedores
- Compromiso y adhesión de sus empleados
- Respaldo de las instancias gubernamentales
- Imagen corporativa positiva y estima de la sociedad
- Oportunidades para nuevos negocios
- Disminución de los riesgos operacionales (financiero, calidad, seguridad y medio ambiente)
- Incremento en la participación del mercado
- Mejoramiento de la cultura organizacional
- Capacidad de atraer el mejor talento humano
- Incremento del valor de la empresa
- Mejoramiento de la comunicación interna y externa
- Confiabilidad y respaldo de los mercados financieros e inversionistas

5.2.2 ¿Cómo se aplica la Responsabilidad Social?

La responsabilidad social empresarial se manifiesta cuando existe un conjunto sistemático de políticas, programas y prácticas coordinadas e integradas a la operación del negocio, que soportan el proceso de toma de decisiones frente a cada una de las relaciones que la empresa mantiene, de manera coherente con unos principios básicos de gestión.

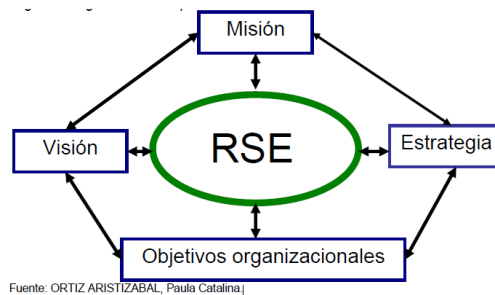


Figura 1. Esquema Organización Responsable

Fuente: ORTIZ ARISTIZABAL, Paula

Principios generales de Responsabilidad Social

Según la Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social, una gestión socialmente responsable de las organizaciones estará enmarcada dentro de los siguientes principios éticos y gerenciales:

- ❖ El respeto a la dignidad de la persona humana, que es inherente a la naturaleza y destino trascendente del ser humano y que le otorga derechos fundamentales irrenunciables e inalienables, de carácter personal, sociocultural y medioambiental, que las organizaciones deben reconocer y promover.
- ❖ La responsabilidad legal, las actuaciones de las organizaciones no solo estarán enmarcadas dentro de la constitución y las leyes que les apliquen, sino que se guiarán por la búsqueda proactiva de las normas aplicables, con el fin de asegurar el espíritu de las mismas.
- ❖ La autorregulación ética, la gestión socialmente responsable implica una integración coherente de la misión y visión con el marco ético (valores y principios) que ha construido la organización.

- ❖ La participación: Los líderes han de promover que todo el personal se involucre en la gestión socialmente responsable, para que cada persona sea tenida en cuenta y que sus capacidades se pongan en función de los fines comunes de la organización y de la sociedad
- ❖ El enfoque de procesos: Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- ❖ La solidaridad: entendida como la determinación firme y perseverante de trabajar por el beneficio mutuo, modo tal que las organizaciones y sus partes interesadas (stakeholders) puedan alcanzar juntas aquello que aisladas no resulta viable.
- ❖ El desarrollo humano integral: como compromiso de preservar el patrimonio ambiental, cultural y social para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las inequidades sociales, lo que implica que la organización integre en su estrategia los impactos económicos, sociales y medioambientales de su operación.
- ❖ La mejora continua: implica que las organizaciones guiarán con sentido ético el constante mejoramiento de sus procesos económicos, sociales y ambientales.

5.2.3 La Estrategia Competitiva

Las acciones responsables enmarcadas en la gestión de las organizaciones son muy importantes para el crecimiento de las mismas, sin embargo no pueden ser éstas acciones aisladas desarticuladas de su plataforma estratégica. Por el contrario deben formar parte de ella y deben aportar valor agregado a la empresa de manera que se conviertan en elementos diferenciadores en el mercado.

En este sentido se pretende analizar la situación actual de la empresa a la luz de sus acciones responsables, identificando aquellas que definitivamente sean relevantes para su estrategia competitiva.

De acuerdo a lo anterior, el presente trabajo se basará en la metodología propuesta por Porter, a partir de cinco etapas que se mencionarán y describirán brevemente a continuación para promover la RSC en la empresa y/o incorporar una perspectiva social a los marcos básicos que ya utiliza para entender la competencia y guiar su estrategia de negocios

1. Identificar los puntos de intersección (vínculos de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro.) Esto es identificar los impactos sociales positivos y negativos que las operaciones de la empresa genera tanto al interior de la organización como en su relación con el exterior.
2. Elegir que temas sociales abordar a partir de los problemas sociales identificados: Problemas sociales genéricos, impactos sociales de la cadena de valor y dimensiones sociales del contexto competitivo.
3. Crear una agenda social corporativa (Pasa de mitigar el daño a buscar maneras de reforzar la estrategia corporativa mediante el progreso social). Es decir priorizar las acciones en materia dentro de la Gestión de la empresa.
4. Integrar las practicas volcadas hacia fuera y hacia el interior
5. Crear una dimensión social en la propuesta de valor, es decir identificar aquellos aspectos que agregaran valor a la empresa y que le permitirán diferenciarse en el mercado a partir de una gestión socialmente responsable.

Como instrumento de diagnóstico de la situación actual y con el ánimo de identificar los puntos de intersección se utilizarán como referencia los estándares de la guía 1 ISO 26000, que sintetiza las variables claves para evaluar cada uno de los grupos de interés. Este estándar se define como una guía Internacional que proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la Responsabilidad Social, las materias fundamentales y los temas que constituyen la responsabilidad social y sobre las maneras de integrar comportamientos socialmente responsables en las estrategias, procesos y prácticas organizacionales de las empresas.

5.2.4 Norma ISO 26000

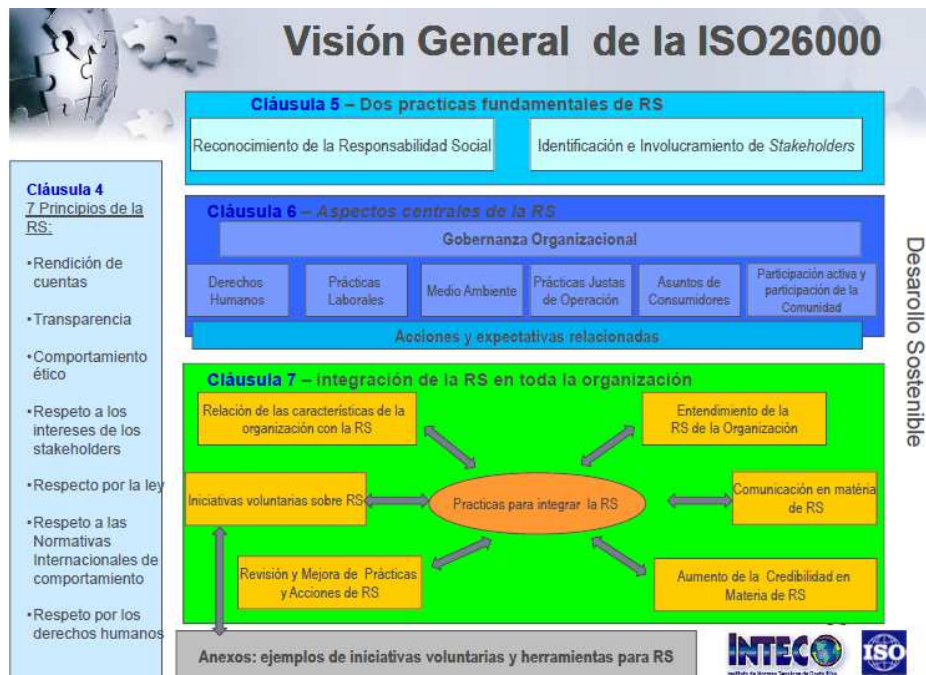


Figura 2. Esquema ISO 26000

Fuente: Presentación INTECO-ISO 26000

A partir de lo anterior la norma ISO 26000 define en el capítulo 4 los siguientes principios que serán adaptados a la empresa

Principio 1.

Rendición de cuentas: Por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente, Cuidarte Tu Salud IPS, está en obligación de rendir cuentas ante las autoridades competentes como son la Secretaria de Salud Distrital, la Superintendencia Nacional de Salud, el Ministerio de Protección Nacional, entre otras.

Principio 2.

Transparencia: Cuidarte Tu Salud debe revelar de forma clara, precisa y completa la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente. La información debe estar fácilmente disponible y accesible para los interesados.

Principio 3.

Comportamiento ético: Cuidarte Tu Salud IPS debe basar sus acciones en los valores que promulga en su plataforma estratégica especialmente en la honestidad, equidad e integridad. La empresa velará por el cumplimiento del código de ética interno.

Principio 4.

Respeto a los intereses de las parte interesadas: Cuidarte Tu Salud SAS debe respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas. Debe velar por el bienestar colectivo de las personas que constituyen su organización basado en la defensa de sus derechos y en el cumplimiento de sus deberes.

Principio 5.

Respeto al principio de legalidad: Cuidarte Tu Salud SAS debe reconocer el principio de legalidad como base de su accionar garantizando que ningún individuo que haga parte

de la empresa ni la misma organización está por encima de la ley de manera que debe cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables a nivel distrital y nacional.

Principios 6.

Respeto a la norma internacional de comportamiento: Cuidarte Tu Salud IPS deberá respetar la normatividad internacional de comportamiento y evitará ser cómplice en las actividades de otra Organización que no estén en sintonía con su cabal cumplimiento.

Principio 7.

Respeto a los derechos humanos: Cuidarte Tu Salud SAS velará por el cumplimiento de los derechos humanos en el desarrollo de sus acciones y por tanto reconocerá tanto su importancia como su universalidad.

5.2.4.1 Materias Fundamentales: Capítulo 6 norma ISO 26000

Materia fundamental I.- Gobernanza de la Organización:

Cuidarte Tu Salud SAS deberá contar con un sistema de gobernanza que le permitirá tomar decisiones basados en la puesta en práctica de los siete principios expuestos anteriormente. Esto le permitirá accionar de manera responsable respecto a los impactos de sus decisiones y actividades.

Materia fundamental II.- Derechos Humanos:

Cuidarte Tu Salud IPS deberá velar por el cumplimiento de los derechos humanos que principalmente serán los civiles y políticos tales como el derecho a la vida y a la libertad, la igualdad ante la ley y la libertad de expresión y por otro lado los derechos económicos, sociales y culturales; incluye derechos como el derecho al trabajo, el

derecho a la alimentación, el derecho a la salud, el derecho a la educación y el derecho a la seguridad social.

Materia fundamental III.- Prácticas laborales:

Cuidarte Tu Salud IPS deberá llevar a cabo prácticas laborales responsables tanto en sus empleados directos como los subcontractados. Esto deberá ser desde las fases de convocatoria, selección y por supuesto durante la etapa productiva, formación y desarrollo de habilidades; salud; seguridad e higiene industrial, y cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular la jornada laboral y la remuneración.

Materia fundamental IV.- El medio ambiente:

Cuidarte Tu Salud IPS llevara a cabo prácticas responsables respecto al uso de los recursos naturales y cuidados del medio ambiente y en caso de afectarlos trabajará en pro de la mitigación de su impacto. Adoptará en este sentido un enfoque integrado que considere las implicaciones directas e indirectas de carácter económico, social de salud y ambiental, pacientes y proveedores.

Materia fundamental V.- Prácticas justas de operación

Cuidarte Tu Salud IPS realizará prácticas justas de operación enmarcadas en una conducta ética en su relación con otras empresas, socios, proveedores, contratistas, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable y respeto a los derechos de la propiedad.

Materia fundamental VI.- Asuntos de consumidores:

Cuidarte Tu Salud IPS proporcionará a los clientes educación e información adecuada, oportuna, veraz y consistente que le permitan ser transparentes tanto en la prestación de servicios directo a través de la atención, como en los procesos de contratación

promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los más vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario.

Materia fundamental VII.- Participación activa y desarrollo de la comunidad:

Cuidarte Tu Salud IPS deberá actuar de manera responsable con la comunidad en la cual opera, participando activa y respetuosamente en los escenarios dispuestos para toma de decisiones y en las actividades sociales en pro del beneficio de la comunidad.

5.3 Marco contextual

Cuidarte Tu salud IPS es una empresa de atención domiciliar y apoyo logístico en salud constituida en el año 2008, con experiencia en la implementación de procesos de rehabilitación integral de pacientes afectados por enfermedad laboral o accidente de trabajo así como por enfermedad general. La empresa presta servicios extramurales (empresas/hogar), e institucionales para lo cual cuenta con sedes en Bogotá (Normandía y Castellana), Armenia y Pereira. Como se observará en la siguiente figura la Sede principal está en la ciudad de Bogotá, en la cual tiene de manera adicional otras tres sedes asistenciales complementarias



Figura 3. Sedes Cuidarte Tu Salud SAS

Fuente: Elaboración propia

Los servicios prestados están enmarcados en los programas de:

- Programa de atención domiciliaria
- Clínica de dolor y cuidados paliativos
- Programa de extensión hospitalaria
- Servicios domiciliarios por evento:
 - a. Servicios de enfermería auxiliar por jornadas
 - b. Servicios prestados por personal técnico (enfermera auxiliar) en el domicilio con supervisión de enfermera profesional
 - c. Consulta médica domiciliaria

- d. Consulta domiciliaria x especialista (medicina interna, fisiatría, gastroenterología, geriatría, pediatría)
 - e. Visita de Profesional de enfermería (actividades de educación a cuidador, infusión de medicamento, curación compleja)
 - f. Terapia Domiciliaria (respiratoria, física, lenguaje, ocupacional)
 - g. Consulta de nutrición
 - h. Consulta de Psicología
- Alquiler de equipos médicos de soporte medico
 - Traslado de pacientes en vehículo ambulancia básica y medicalizada

6. RSE Y VENTAJA COMPETITIVA EN CUIDARTE TU SALUD SAS

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se realizará una evaluación del estado actual de las prácticas en Responsabilidad Social Empresarial y de Ventaja Competitiva que actualmente lleva a cabo Cuidarte Tu Salud SAS, usando como marco de referencia la ISO 26000. Se revisarán los antecedentes de la empresa y se confrontarán los resultados con la percepción que tienen los diferentes grupos de interés respecto a las acciones responsables llevadas a cabo en la gestión para posteriormente determinar los puntos de intersección que impacten a la empresa en materia de estrategia y de competencia.

6.1 Inventario de Antecedentes

Con el ánimo de comprender mejor la organización y contextualizar sus experiencias e iniciativas se citarán algunas de sus prácticas centradas en la plataforma estratégica que enmarca los postulados y lineamientos de la organización.

6.1.2 Plataforma Estratégica de Cuidarte:

Misión: Brindar servicios asistenciales y logísticos en salud, respaldados por la calidad profesional y humana de nuestro equipo de trabajo, así como la formación académica y la investigación en salud. Comprometidos con el bienestar de los pacientes, "Cuidamos y Servimos"

Visión: CUIDARTE TU SALUD SAS en el 2015 será reconocida a Nivel Nacional por sus pacientes y sus clientes como una IPS socialmente responsable, de desempeño superior, que trabaja con altos estándares de calidad.

Valores: respeto, responsabilidad, compromiso, honestidad, actitud de servicio, seguridad, excelencia, transparencia, lealtad, innovación.

Objetivos específicos:

- Prestar servicios de salud mediante un equipo multidisciplinario en el domicilio, en el lugar de trabajo o donde lo requiera nuestro cliente con estándares de calidad.
- Lograr control de la sintomatología y rehabilitación temprana
- Lograr un uso racional de los recursos hospitalarios.
- Disminución del tiempo de estancia hospitalaria de estos usuarios extendiendo su atención a hospitalización domiciliaria, según patologías y condiciones especiales.
- Generar cultura de auto cuidado en el usuario y su grupo familiar.
- Fomentar la participación de la familia en la recuperación del paciente.
- Educación dirigida al paciente y su familia acerca de temas específicos de su patología.
- Mejorar la calidad de vida del usuario y su familia reincorporándolo rápidamente a su entorno familiar, social y laboral, aún en condiciones de enfermedad.
- Disminuir el costo final de la atención intra-hospitalaria para el asegurador, garantizando estándares de cuidado y control de la patología de la manera más humanizada y digna posible.
- Estimular el bienestar del paciente mediante la atención especializada, en su entorno familiar, evitando así el estrés del ambiente hospitalario.
- Obtener la satisfacción del paciente y su familia.

- Disminución de los costos por incapacidad, con una rehabilitación integral temprana

A partir de ello, se referenciarán algunas de las acciones que sus administradores (Gerentes y coordinadores) citan como acciones responsables llevadas a cabo en la Gestión:

- El trato cordial y respetuoso con los colaboradores
- La solidaridad con los empleados que tienen dificultades de orden económico (abonos a sus pagos de nomina o prestamos pequeños)
- Prestamos pequeños a algunos empleados para pago de sus estudios
- El trato humanizado y de calidad con los pacientes y sus núcleos familiares
- La intención de respetar los espacios de los vecinos de las sedes
- El pago puntual de las obligaciones con el estado (impuestos)

6.2 Aplicación de instrumento de diagnóstico:

Con el ánimo de realizar un diagnóstico profundo y transparente del impacto de las operaciones de Cuidarte Tu Salud IPS, se adoptó un modelo de autodiagnóstico basado en la Norma ISO 26000, aplicado a los diferentes grupos de interés relacionados con la empresa que permitió medir de manera transversal el impacto de las acciones en Responsabilidad Social Empresarial en las áreas de la empresa y a lo largo de su cadena productiva.

6.2.1 Resultados Instrumento basado en la ISO 26000

6.2.1.1 Diseño muestral

Definición del universo: El marco muestral o el universo se encuentra definido por el conjunto de personas relacionadas desde diferentes perspectivas con la empresa Cuidarte Tu Salud SAS “stakeholders”: socios, empleados, clientes, proveedores y comunidad.

Metodología para el cálculo de la muestra: Con el universo establecido se asume heterogeneidad en la composición del mismo, y debido a esto se determinó utilizar la fórmula de tamaño de muestra basada en una distribución normal del universo, la fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{pq}{\frac{\varepsilon^2}{z^2} + \frac{pq}{N}}$$

Donde

- n Resultado de la fórmula, determina el tamaño final de la muestra a obtener
- ε Margen de error, establecido como la máxima diferencia porcentual entre cada uno de los indicadores del universo y cada uno de los indicadores de la muestra.
- z El valor Z mide la confianza de la muestra la cual esta medido en el número desviaciones estándar que se encuentran alrededor de la media para obtener una

confianza predeterminada.

La confianza predeterminada es del 95% lo cual da un valor de z de 1.96

N Es el tamaño del universo el cual se utiliza como base para toda la definición de la muestra

Pq Se establece como el máximo valor producto de multiplicar la probabilidad de ocurrencia de un evento contra su probabilidad de no ocurrencia.

Tabla 1. Diseño de la muestra

Diseño muestral - Tamaño de Muestra											
Grupos de Interes	Total	Participación	Ponderacion subjetiva	Participacion corregida	Participacion ajustada	pq	Confianza estadística	den2	Muestra	Descripción de la muestra	
G1	Socios	5	3,8%	80%	3,1%	3,8%	0,036982249	90%	0,00739645	4	El universo son los cinco socios
G2	Empleados	98	75,4%	80%	60,3%	75,4%	0,18556213	90%	0,001893491	65	Se eligen para el objeto de estudio los empleados con vinculacion directa con la empresa
G3	Clientes	7	5,4%	80%	4,3%	5,4%	0,050946746	90%	0,007278107	6	Se eligen para este estudio los principales clientes entendidos como las eps a las cuales se prestan servicios
G4	Proveedores	10	7,7%	80%	6,2%	7,7%	0,071005917	90%	0,007100592	8	Solo se tienen en cuenta proveedores con mas de un año de antigüedad
G5	Comunidad	10	7,7%	80%	6,2%	7,7%	0,071005917	90%	0,007100592	8	Se seleccionan vecinos de las sedes principales
		130	100,0%	100%	80,0%	100,0%				91	

La tabla 1, hace referencia al diseño muestral fundamento del trabajo de campo. Establece por cada uno de los grupos de interés el universo muestral y a partir de ello una ponderación. Determina el nivel de confianza estadístico permitido y determina la muestra para realizar las encuestas respectivas por cada grupo de interés.

6.2.2.2 Esquema de diseño de evaluación:

A partir de los principios y materias contenidos en la norma ISO 26000, se seleccionan los ítems a verificar de acuerdo a cada grupo de interés.

6.2.2.3 Modelo de ponderación uniforme

Una vez clasificados los ítems verificables por cada grupo de interés, se llevan a cabo las entrevistas con cada una de las personas definidas. El instrumento es una encuesta diseñada para cada uno de los grupos de interés (de acuerdo a la muestra), que pretende evaluar si la empresa cumple o no la lista de verificables extraídos de la Norma ISO 26000. El instrumento está organizado por los principios y materias definidas en la norma.

Debe aclararse que no toda la lista de chequeo es aplicada a todos los grupos de interés, dado que cada uno está en un contexto distinto y percibe la organización de una manera diferente.

Los resultados son tabulados en el modelo, que cruza la información proveniente de la investigación hecha con cada grupo de interés y los ítems verificables y pertinentes a cada grupo, dando una ponderación de impacto uniforme en cada grupo de interés de acuerdo a la participación de cada uno de estos en la muestra. Es decir, cada grupo de interés tiene un peso en la totalidad de las encuestas realizadas que estará sujeto a la muestra antes definida. Este porcentaje determinará la importancia entre el resultado final de la evaluación y el grupo evaluado.

Por otro lado, el modelo asignará con un criterio subjetivo a priori (de acuerdo a la percepción de la Administración de Cuidarte tu Salud sobre cada uno de los ítems) el impacto entre el aspecto evaluado y el resultado final de la responsabilidad. Cada capítulo (principios y materias) tiene asignado por cada una de sus variables un valor porcentual que aportará a que cada capítulo sume entre sus verificables no más del 100%.

Tabla 2. Ejemplo ponderación de información

		G1	G2	G3	G4	G5
VALORES		4%	75%	20%	8%	8%
Rendición de cuentas						
GRUPOS DE INTERES		Socios (Gerentes)	Empleados	Clientes	Proveedores	Comunidad
P1	La empresa cuenta con un código de ética?	20%	50%		0%	
P2	La empresa cuenta con criterios de competencia leal?	20%	100%	100%	57%	
P3	La empresa produce y hace público su balance social?	10%	0%	0%		
P4	Tiene mediciones acerca del impacto de sus decisiones en el medio ambiente	15%	75%	0%		
P5	Cuando toma una decisión con un impacto negativo, tienen algún plan para evitar la repetición de este impacto	15%	75%			
P6	Mantiene comunicación regular con grupos o partes interesadas que critiquen la naturaleza de sus procesos, productos o servicios	10%	100%	89%	33%	43%
P7	Las informaciones sobre la situación económico-financiera de las actividades de la compañía son auditadas por terceros?	10%	100%			
		100%	73%	9%	23%	16%
		0%	0%	0%	0%	0%

Resultados:

Del 100% de los ítems verificados por cada uno de los principios y materias evaluadas las siguientes fueron los porcentajes afirmativos (si cumple) de acuerdo a la percepción de los entrevistados por cada uno de los grupos de interés.

Respecto a los principios:

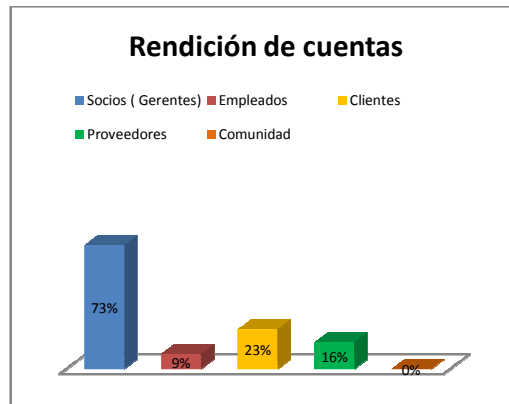


Figura 4. Resultados evaluación rendición cuentas

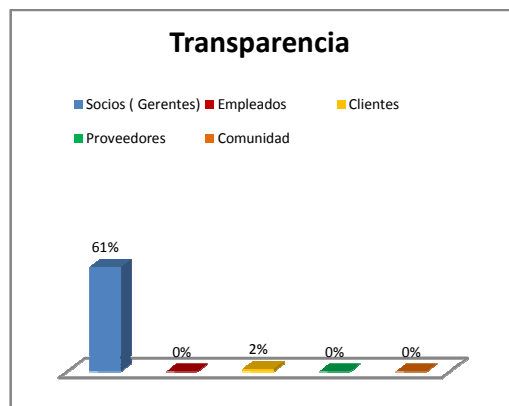


Figura 5. Resultados evaluación P. Transparencia

En cuanto al principio de rendición de cuentas y la transparencia, la mayoría de preguntas estuvieron enfocadas a los socios. Se percibe en general que la organización tiene o pretende tener una gestión transparente ante la sociedad cumpliendo con las obligaciones normativas y jurídicas de reporte siendo estos principios adoptados por la empresa dentro de su plataforma estratégica. Tanto los empleados y los clientes perciben también que la empresa tiene esta tendencia, mientras los proveedores y comunidad desconocen este aspecto de la empresa.

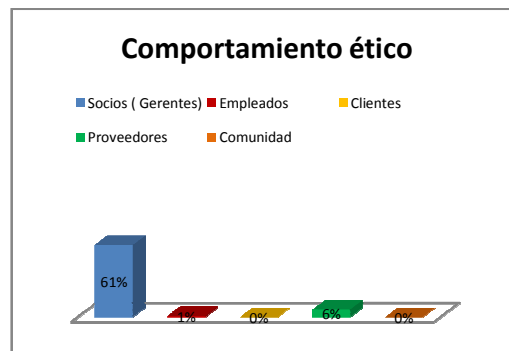


Figura 6. Resultados evaluación P. Comp.Ético

El comportamiento ético fue un principio evaluado en todos los grupos de interés, con el convencimiento de que en cada aspecto de la organización debe estar presente. Sin embargo el cuestionamiento se realiza en su totalidad con los socios-gerentes, quienes perciben que aunque la voluntad de llevar a cabo acciones motivadas con este principio, son conscientes de que es un tema que debe ser socializado y aplicado con todos los miembros de la organización, quienes a su vez evidencian desconocimiento respecto a estos temas.



Figura 7. Resultados evaluación P Respeto Stakeholders

El respeto a los intereses de las partes interesadas, se revisó con todos los grupos de interés siendo coherentes con el principio mismo. El común de la percepción es que son insuficientes los medios de comunicación así como las herramientas de reporte y consulta acerca de las percepciones de las necesidades de los grupos de interés

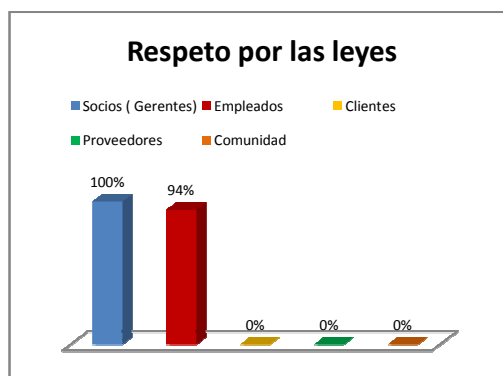


Figura 8. Resultados evaluación P. Respeto

El Respeto por las leyes, es un valor inherente a la operación misma de la compañía y esto se ve reflejado en la percepción de los socios-gerentes y de los empleados.

Respeto a las materias:

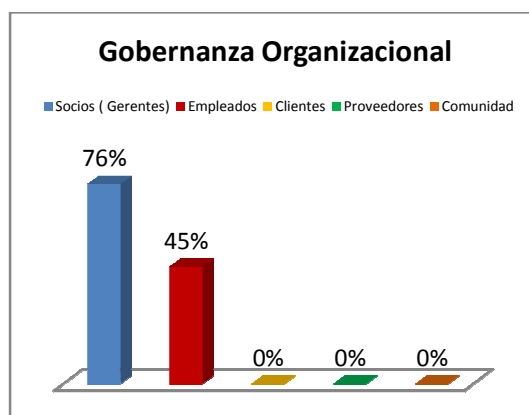


Figura 9. Resultados evaluación Materia Gobernanza

Los ítems verificables de la Gobernanza organizacional son aplicados a los socios-gerentes y a los empleados, se destaca positivamente el liderazgo comprometido y responsable de la administración y se evidencia la falta del compromiso general frente a temas de responsabilidad social.

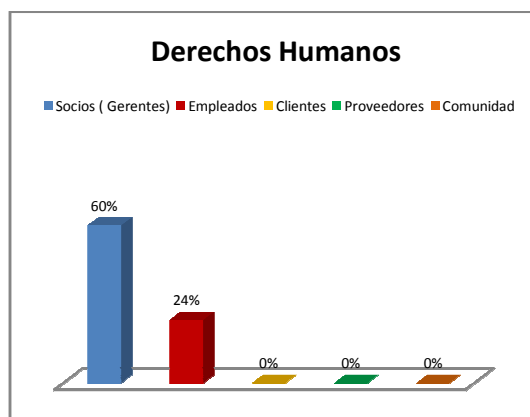


Figura 10. Resultados evaluación Mat Derechos

Respecto a los Derechos Humanos, el ejercicio fue aplicado solamente a los socios y a los empleados de la empresa, quienes en general manifiestan conformidad con la vivencia de los Derechos humanos citados en la empresa especialmente con los que tienen que ver con el respecto a la igualdad y a la libre expresión

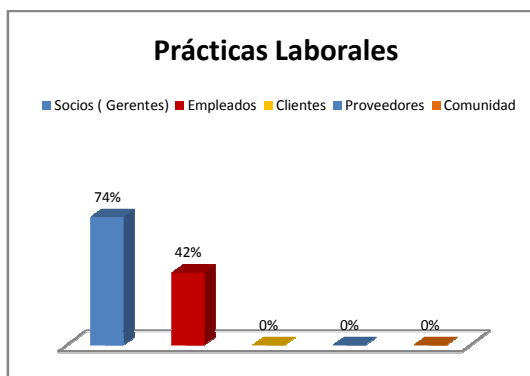


Figura 11. Resultados evaluación Mat Prácticas laborales

Prácticas laborales, el ejercicio fue aplicado de la misma manera solamente a los socios y a los empleados siendo estos los únicos involucrados en este asunto. La percepción general de los socios-gerentes es que en la mayoría de los ítems verificados la empresa cumple o se esfuerza por cumplir con las condiciones. Sin embargo para los empleados la favorabilidad disminuye en tanto que hay aspectos que el personal no está percibiendo como práctica responsable y/o como beneficio, por ejemplo el cumplimiento a las

obligaciones laborales de remuneraciones puntuales, remoción a nuevos cargos y apoyo al bienestar de los núcleos familiares de los empleados.

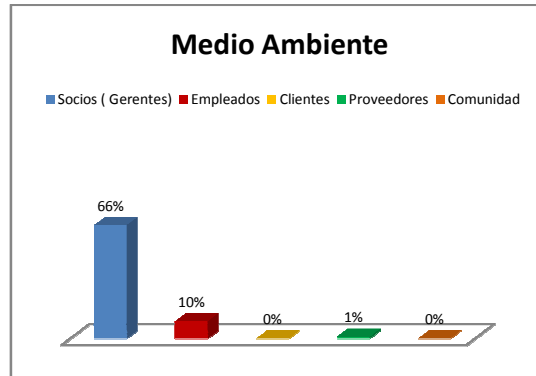


Figura 12. Resultados evaluación Mat Medio Ambiente

La materia de medio ambiente se evalúa con todos grupos pero se profundiza con los Socios-gerentes con quienes se evalúa fundamentalmente su compromiso frente al tema. Sin embargo su percepción resulta optimista frente a lo que otros grupos como los empleados y la comunidad refieren. Pues al parecer no está tan clara la gestión responsable en este aspecto.

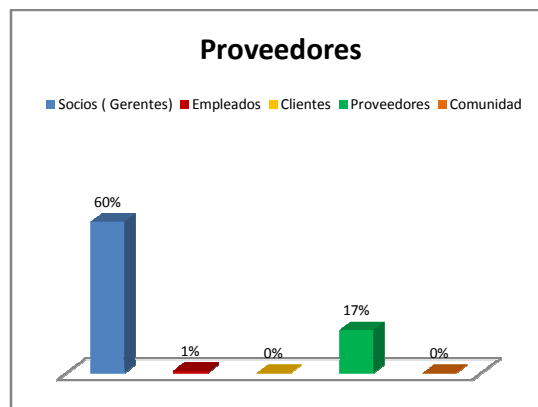


Figura 13. Resultados evaluación Mat Proveedores

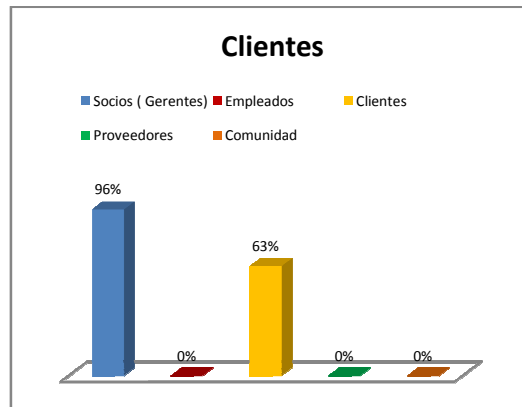


Figura 14. Resultados evaluación Mat Clientes

Las prácticas de operación justas fueron enfocadas a los proveedores y los clientes y fueron revisadas con los socios-gerentes, proveedores y clientes mismos.

En cuanto a las practicas justas con proveedores, los socios consideran tener buenas prácticas, mientras los evaluados refieren no tener mayor información al respecto. Se destaca que la empresa establece plazos formales de pago.

Respecto a las prácticas justas con los clientes, los socios perciben tener buenas prácticas y los evaluados destacan como importante la relación directa que la empresa tiene con ellos y los mecanismos de comunicación efectivos para el seguimiento en la prestación de los servicios.

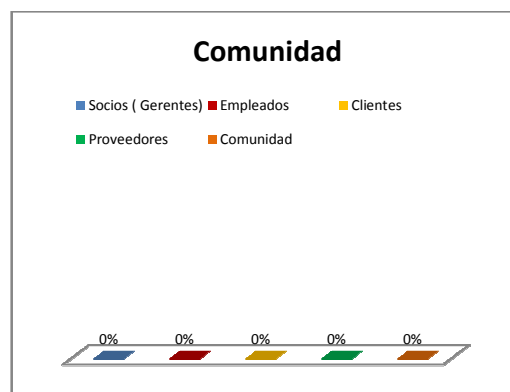


Figura 15. Resultados evaluación Mat. Comunidad

La comunidad sorprendentemente es la materia que de acuerdo a la verificación no se está interviniendo, o por lo menos no conscientemente, por lo que debe prestársele especial atención.

6.3 Análisis Situacional Externo

Una vez hecha la sensibilización con los ejercicios anteriores, de acuerdo a la metodología definida en el texto de Restrepo (2009) *Responsabilidad Social, Nueva Teoría Nuevas Prácticas* se realizará un análisis detallado de las tendencias presentes en las interacciones de la organización con cada parte interesada, y su nivel de frecuencia e impacto recíproco para lograr así una priorización de dichas tendencias, evaluando así la relación de la empresa frente a los grupos de interés, representada en la identificación de impactos en la sociedad a través de sus operaciones durante el transcurso corriente de sus negocios.

Como herramienta de análisis se utilizó la matriz sugerida por el texto referido, dado que la metodología allí planteada utiliza fundamentos del artículo de Portery Kramer, lo que permite una coherencia en el método además de integrar los conceptos propuestos por el Icontec. Finalmente con los resultados ya simulados se logrará ponderar cada uno de los verificables de acuerdo a los parámetros definidos para determinar las acciones a priorizar.

La tabla No 2, en donde se presenta en análisis situacional externo se tienen en cuenta las siguientes variables:

- Grupos de interés: Son las partes relacionadas con la empresa, stakeholders.

- Necesidades, expectativas, valores y principios: Son los principios y materias contemplados como mínimos en la norma para alcanzar una Gestión Responsable.
- Descripción, tendencia o evento esperado, hace referencia a los ítems verificables en acciones puntuales desarrolladas por la empresa.
- Expectativas (E): Hace referencia a la calificación ponderada de cada grupo de interés respecto al cumplimiento o no de la acción responsable. La máxima calificación es de 100%
- Oportunidad (O) y Amenaza (A): De acuerdo a la calificación anterior se determina si el aspecto evaluado se constituye en una oportunidad o en una amenaza para la organización. El análisis determina que toda calificación por debajo del 100% será una amenaza en la que deberá trabajarse.
- Nivel de impacto: Determina el impacto que la acción tiene en la organización
- Probabilidad de ocurrencia: Determina la probabilidad de poner en práctica la acción responsable.
- Capacidad de Adaptación de la Organización: Determina la capacidad de que la empresa reaccione de manera positiva ante la acción responsable propuesta.

La tabla fue diligenciada a partir de los resultados obtenidos en el modelo por cada ítem y por cada grupo de interés, es decir los porcentajes afirmativos que cada grupo otorgó al cuestionario (según la muestra) son trasladados a la matriz en respuesta a cada grupo de interés, necesidades y expectativas y descripción o y tendencia del evento esperado.

Tabla 3. Análisis Situacional Externo

Grupo de interés	Neces y Expec Valor princ	Descriptenden o evento esper	E	O	A	Niv impac	Prob ocurre	Capadap org	Prior	
						Alto, medio o bajo	Alto, medio o bajo	Alto, medio o bajo		
SOCIOS	Rendición de cuentas	La empresa cuenta con un código de ética	50%			X	A	A	A	A
		La empresa cuenta con criterios de competencia leal	100%		x		M	A	A	M
		La empresa produce y hace público su balance social	0%			X	A	A	A	A
		Tiene mediciones acerca del impacto de sus decisiones en el medio ambiente	75%			X	A	A	A	A
		Cuando toma una decisión con un impacto negativo, tienen algún plan para evitar la repetición de este impacto	75%			X	A	A	A	A
		Mantiene comunicación regular con grupos o partes interesadas que critiquen la naturaleza de sus procesos, productos o servicios	100%		x			M	A	A

		Las informaciones sobre la situación económico-financiera de las actividades de la compañía son auditadas por terceros	100%	x	M	A	A	M
		La sociedad conoce el propósito, naturaleza y ubicación de su compañía	100%	x	M	A	A	M
		Tienen manual de funcionamiento para todas y cada una de las personas que trabajan en la organización	25%	X	A	A	A	A
		Tienen un sistema de evaluación interno, donde la organización evalúe su propio desempeño en cuanto a las actividades desarrolladas	50%	X	A	A	A	A
		La empresa genera y presenta informes ante las autoridades, acerca del procedencia de los recursos	100%	x	M	A	A	M
	Transparencia	La empresa tiene sistemas de evaluación a los proveedores, donde se garanticen que todas sus actividades son transparentes	0%	X	A	A	A	A
		La empresa tiene sistemas de evaluación a los clientes, donde se garanticen que todas sus actividades son transparentes	25%	X	A	A	A	A
		¿Rechaza los acuerdos de fijación de precios para manejar el mercado	100%	x	M	A	A	M
		¿Evita vender SERVICIOS por debajo del costo de producción para hacerse al control del mercado (damping)	100%	x	M	A	A	M

	Comportamiento ético	Expone adecuadamente sus compromisos éticos por medio de material institucional, por la Internet o de otra manera adecuada a sus partes interesadas	25%	X	A	A	A	A
		En el proceso de toma de decisiones de su organización tienen estructuras organizacionales que ayuden a promover un comportamiento ético (Comité de ética)	50%	X	A	A	A	A
		La empresa anima y promueve la retroalimentación por parte de sus clientes en cuanto a sus estándares de comportamiento ético	50%	X	A	A	A	A
		La empresa anima y promueve la retroalimentación por parte de sus empleados en cuanto a sus estándares de comportamiento ético	50%	X	A	A	A	A
		La empresa, se asegura que los miembros de ésta no tengan conflictos de interés que puedan generar un comportamiento no ético	100%	x	M	A	A	M
		La empresa tiene una metodología para disminuir al máximo el riesgo que la organización incurra en un comportamiento no ético	50%	X	A	A	A	A
		Dentro de su organización existe algún mecanismo para facilitar la denuncia de un comportamiento poco ético, sin temor a represalia	100%	x	M	A	A	M
		La empresa tiene clasificadas las características propias de sus grupos de interés	50%	X	A	A	A	A
		La organización tiene la capacidad de responder a las solicitudes generadas por estos grupos de interés	75%	X	A	A	A	A
			Respeto a los intereses de las partes interesadas					

		Para la empresa es importante que los grupos de interés sean entendidos como una parte vital dentro de la organización	100%	x	M	A	A	M
		La empresa toma en cuenta los intereses de sus grupos de interés a la hora de tomar alguna decisión	50%	X	A	A	A	A
		La empresa tiene sistemas de información que le permitan entender las necesidades de sus grupos de interés	0%	X	A	A	A	A
		La empresa tiene en cuenta las decisiones que estos toman para cambiar su estrategia	50%	X	A	A	A	A
	Respeto por las leyes	La empresa tienen en su organización un departamento legal o en su defecto un asesor	100%	x	M	A	A	M
		En la organización, se aseguran que los miembros conozcan la legislación local acerca de las actividades propias	100%	x	M	A	A	M
		Tienen mecanismos que auto-regulen la actividad propia de la naturaleza propia de la organización	100%	x	M	A	A	M
		Cumple con lo establecido por la ley para: (seguridad social, sena, ICBF, ARP)	100%	x	M	A	A	M
Respeto a los derechos humanos	La Gerencia conoce la carta de declaración de los Derechos Humanos	50%	X	A	A	A	A	

		En su empresa respetan la carta de los Derechos Humanos	50%	X	A	A	A	A
		En situaciones donde los derechos humanos nos están siendo protegidos su organización tienen mecanismos para protegerlos	0%	X	A	A	A	A
		En situaciones donde la legislación local no pueda asegurar la protección de los derechos humanos, usted está en capacidad de asegurar que estos se respeten	50%	X	A	A	A	A
		Incluye el respeto a los derechos humanos, como criterio formal en sus decisiones de inversión y/o adquisiciones.	100%	x	M	A	A	M
Gobernanza institucional	Su organización esta registrada en la superintendencia de sociedades	50%	X	A	A	A	A	
	Existe un cuerpo directivo en su compañía	100%	x	M	A	A	M	
	Existe un comité de auditoria	100%	x	M	A	A	M	
	Existe un comité de gobierno corporativo	50%	X	A	A	A	A	
	Existe un comité de nombramiento y remuneraciones	0%	X	A	A	A	A	

		Existen ejecutivos clave que no pertenezcan al cuerpo directivo	50%	x	A	A	A	A
		Existe un proceso de toma de decisiones en la compañía	100%	x	M	A	A	M
		Promueve igualdad de oportunidades para grupos subrepresentados (como mujeres, y grupos raciales), para puestos de alto nivel en la organización	100%	x	M	A	A	M
		Establece procesos de comunicación de doble vía, identificando áreas de acuerdo y desacuerdo y negociando para resolver probables conflictos	50%	x	A	A	A	A
		Fomenta la participación efectiva de todos los empleados en las actividades de responsabilidad social de la organización	75%	x	A	A	A	A
		Desarrolla estrategias y logra objetivos que reflejan su compromiso con la responsabilidad social	50%	x	A	A	A	A
		Demuestra un liderazgo comprometido y responsable	100%	x	M	A	A	M
Derechos humanos		Las políticas de su organización se rigen por el respeto de los Derechos Humanos	100%	x	M	A	A	M
		En su organización existen medios para determinar si los Derechos Humanos se pueden ver afectados por las actividades organizacionales	100%	x	M	A	A	M

		El proceso de toma de decisiones de su organización, involucra un medio para identificar los impactos negativos de sus acciones y mitigarlos	75%	x	A	A	A	A
		En su organización existe una política que garantice el respeto a la diversidad cultural	50%	X	A	A	A	A
		Sus actividades son desarrolladas por mayores de edad o en su defecto esta amparado por un permiso especial	100%	X	M	A	A	M
		En su organización existen actividades que involucren y/o afecten a grupos indígenas	0%	x	A	A	A	A
		En su organización existe una política salarial que asegure dignas condiciones de vida	100%	x	M	A	A	M
		En su organización se realizan actividad que afecten a la Naturaleza (Agua, Vegetación, atmosfera, etc.)	0%	x	A	A	A	A
		Su organización provee bienes y/o servicios a solamente entidades que respeten los derechos humanos	50%	x	A	A	A	A
		Su organización evita relaciones con entidades dedicadas a las actividades antisociales o que abusan contra los derechos humanos	50%	x	A	A	A	A
		Su organización considera realizar declaraciones públicas de rechazo al abuso de los derechos humanos	0%	x	A	A	A	A

		Los mecanismos de resolución de problemas de su organización garantizan la justa realización del proceso	0%	x	A	A	A	A
		Los mecanismos de resolución de problemas de su organización son públicos y proveen la misma información a ambas partes y son accesibles a grupos con dificultades como: analfabetismo, distancia, lenguaje, falta de conocimiento	50%	x	A	A	A	A
		Los mecanismos de resolución de problemas de su organización están contenidos en un marco de tiempo máximo de 2 meses	50%	x	A	A	A	A
		Los mecanismos de resolución de problemas de su organización proveen medios para supervisar su realización y ejecución del resultado	50%	x	A	A	A	A
		Los mecanismos de resolución de problemas de su organización están regidos por los estándares internacionales de los Derechos Humanos	50%	x	A	A	A	A
		Los mecanismos de resolución de problemas de su organización están basados en la mediación y el dialogo	50%	x	A	A	A	A
		En su organización existe una política de NO discriminación en materia de: Igualdad de genero, acceso a bienes o servicios y oportunidades laborales	50%	x	A	A	A	A
		En su organización trabajan mujeres	100%	x	M	A	A	M

En su organización trabajan discapacitados	0%	x	A	A	A	A
Todas las personas que trabajan en su organización son mayores de edad	100%	x	M	A	A	M
Trabajan Indígenas trabajan en su organización	0%	x	A	A	A	A
En su organización trabajan personas de color	100%	x	M	A	A	M
En su organización existe una política que garantice el respeto a la libre expresión	100%	x	M	A	A	M
En su organización existe un política que garantice una audiencia justa antes de tomar medidas disciplinarias	50%	x	A	A	A	A
En su organización existe un política que garantice la libertad de asociación	50%	x	A	A	A	A
Su organización provee acceso o en la medida de lo posible apoyo o facilidades para la educación	50%	x	A	A	A	A
Su organización se une con otras organizaciones y entidades gubernamentales para crear proyectos que garanticen el respeto por los derechos económicos de la comunidad	0%	x	A	A	A	A

		Su organización adapta los bienes y/o servicios ofrecidos para la venta a los mas pobres	50%	x	A	A	A	A
		En su empresa existe la libertad para conformar un sindicato	50%	x	A	A	A	A
		En su organización existe una política que garantice el NO trabajo forzado	50%	x	A	A	A	A
		En su organización existe una política que garantice la NO discriminación de empleo	50%	x	A	A	A	A
	Practicas laborales	Cumple con los acuerdos de la OIT? (Jornada, Maternidad, Horas extras, Contrato, etc.)	100%	x	M	A	A	M
		Realiza reuniones regularmente con empleados	100%	x	M	A	A	M
		Promueve y organiza círculos de calidad o equivalentes	100%	x	M	A	A	M
		Tiene dentro de su empresa un comité de salud ocupacional	100%	x	M	A	A	M
		Cuenta con un comité de seguridad industrial	75%	x	A	A	A	A

Sanciona de alguna forma el acoso sexual	50%	x	A	A	A	A
Tiene políticas de contratación que eviten la discriminación entre sexos	0%	x	A	A	A	A
La empresa evita las diferencias salariales entre sexos	100%	x	M	A	A	M
Cumple la empresa con sus obligaciones laborales y prestacionales con los trabajadores	100%	x	M	A	A	M
¿Exige a los contratistas el vínculo como independientes en EPS o análogos	100%	x	M	A	A	M
¿Al practicar la subcontratación, hacer uso de talleres satélites u outsourcing, evita toda forma de elusión y evasión de obligaciones laborales	50%	x	A	A	A	A
¿Ofrece programas de prevención y tratamiento para dependencia de las drogas y/o el alcohol	0%	x	A	A	A	A
¿Cuenta con programas específicos de salud sexual y reproductiva?	0%	x	A	A	A	A
¿Ofrece programas educativos sobre prevención del SIDA/VIH y otras enfermedades? (Malaria, Dengue y similares).	0%	x	A	A	A	A

¿Cumple con los límites legales permitidos en cantidad de horas extras?	100%	x	M	A	A	M
¿Ofrece a los trabajadores opciones para la utilización por parte de sus hijos menores de los servicios de guardería, hogares ICBF o preescolar?	0%	x	A	A	A	A
¿Tiene planes que ayuden a sus trabajadores en la financiación de su vivienda?	0%	x	A	A	A	A
¿Cumple con lo establecido por la ley para el retiro de sus trabajadores? (indemnización, cesantías, etc.)	100%	x	M	A	A	M
¿Cuenta con planes que apoyen la educación de los hijos de sus trabajadores?	0%	x	A	A	A	A
¿Ejerce supervisión sobre matrícula, vinculación y asistencia escolar de los hijos de sus trabajadores?	0%	x	A	A	A	A
¿Verifica mediante un reporte anual de salud (EPS) la buena salud de los hijos de sus trabajadores?	0%	x	A	A	A	A
¿Privilegia en la contratación laboral a los habitantes de la localidad, comunidad, barrio, municipio?	50%	x	A	A	A	A
¿Contrata personal con discapacidad?	50%	x	A	A	A	A

		¿Ofrece oportunidades laborales a desplazados, reinsertados y ex convictos?	0%	x	A	A	A	A
		¿Estimula la participación de sus trabajadores en el ejercicio de sus derechos y de su libertad de elección?	75%	x	A	A	A	A
		Posee la compañía políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.	100%	x	M	A	A	M
		Cumple con las responsabilidades legales sobre la protección a la familia de los trabajadores.	50%	x	A	A	A	A
		La empresa estimula la promoción o remoción a nuevos cargos de acuerdo al desempeño o la preparación académica?	100%	x	M	A	A	M
		La empresa promueve espacios de aprendizaje, capacitación y educación	100%	x	M	A	A	M
		La empresa se preocupa por mantener un buen clima laboral entre sus colaboradores?	100%	x	M	A	A	M
	Medio ambiente	¿Participa en la discusión de los problemas ambientales de su comunidad?	0%	x	A	A	A	A

		¿Posee algún plan de emergencia ambiental y entrena a su personal en caso de situaciones de riesgo?	100%	x	M	A	A	M
		¿Desarrolla planes para reciclaje dentro de su comunidad?	75%	x	A	A	A	A
		Previene problemas de salubridad o contaminación ambiental?	50%	x	A	A	A	A
		¿Integra a sus proveedores y consumidores en sus planes sobre cuidados ambientales?	50%	x	A	A	A	A
		¿La empresa ha definido y documentado sus objetivos y metas ambientales?	100%	x	M	A	A	M
		¿La empresa ha definido y documentado un plan de mejoramiento ambiental?	100%	x	M	A	A	M
		¿La empresa monitorea los impactos ambientales relevantes que resultan de sus actividades?	75%	x	A	A	A	A
		¿Lleva un control sobre los consumos de Recursos naturales (gas, agua, energía, etc.)	75%	x	A	A	A	A
		¿Desarrolla campañas internas para la reducción del consumo de recursos naturales?	50%	x	A	A	A	A

		Tiene una persona responsable por el área de medio ambiente que participa en sus decisiones estratégicas	100%	x	M	A	A	M
		¿Establece plazos formales de pagos en las relaciones con sus proveedores?	100%	x	M	A	A	M
		¿Tiene en cuenta criterios de Responsabilidad Social a la hora de seleccionar un proveedor?	50%	x	A	A	A	A
		¿Incluye entre sus proveedores grupos comunitarios?	50%	x	A	A	A	A
		¿Realiza programas de ayuda a la comunidad para generar nuevos proveedores?	50%	x	A	A	A	A
	Proveedores	¿Pertenece a alguna alianza empresarial, cooperativa o grupo pyme?	100%	x	M	A	A	M
		¿La empresa tiene políticas en contra de la mano de obra y el empleo infantiles?	50%	x	M	A	A	M
		¿Realiza programas de educación sobre el empleo infantil y sus consecuencias negativas?	0%	x	A	A	A	A
		Discute cuestiones relacionadas a la responsabilidad social con sus proveedores, con vistas al entrenamiento y adecuación de sus criterios	50%	x	A	A	A	A

Clientes	¿La empresa ha estructurado una función de servicio al cliente? (atención, información, reclamos, sugerencias).	100%	x	M	A	A	M
	¿Mantiene relación directa con sus clientes o consumidores?	100%	x	M	A	A	M
	Actualiza cuando es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/clientes (como rótulos, embalajes, bulas, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias) para hacer más seguro el uso de sus productos o servicios.	75%	x	A	A	A	A
	Ofrece el servicio de atención al cliente u otra forma de atención especializada para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios.	100%	x	M	A	A	M
	Promueve entrenamiento continuo de sus profesionales de atención al público para una relación de respeto a los derechos del consumidor	100%	x	M	A	A	M
	Tiene la compañía política explícita de no soborno para obtención de decisión de compra de productos o contratación de servicios	100%	x	M	A	A	M
	Comunidad	¿La empresa tiene algún programa de capacitación para la comunidad vecina o sus instalaciones?	0%	x	A	A	A
¿Participa activamente en las discusiones de problemas comunitarios y la búsqueda de soluciones?	0%	x	A	A	A	A	

		¿Contribuye y/o realiza tareas o proyectos en beneficio de la comunidad en lo referente a los problemas y necesidades sociales?	0%	x	A	A	A	A
		¿Mantiene relaciones estrechas con la comunidad en busca del mejoramiento de la misma?	0%	x	A	A	A	A
	Gobierno y sociedad	¿Conoce las autoridades locales, y/o se reúne periódicamente con sus autoridades locales?	50%	x	A	A	A	A
		¿Rechaza en su conducta empresarial toda clase de sobornos, prebendas o dádivas a terceros a cambio de favores, trámites u opción comercial?	100%	x	M	A	A	M
		¿Tiene planes o códigos que permitan detectar, controlar, impedir y sancionar la corrupción en su empresa?	50%	x	A	A	A	A
		¿Ofrece oportunidades de trabajo voluntario o prácticas a estudiantes en su empresa?	100%	x	M	A	A	M
		Asume el papel de formar ciudadanos en la discusión de temas como participación y combate de la corrupción	50%	x	A	A	A	A
EMPLEADOS	Rendición de cuentas	La empresa produce y hace publico su balance social?	0%	x	A	A	A	A
		Tiene mediciones acerca del impacto de sus decisiones en el medio ambiente	0%	x	A	A	A	A

		Mantiene comunicación regular con grupos o partes interesadas que critiquen la naturaleza de sus procesos, productos o servicios	89%	x	A	A	A	A
	Comportamiento ético	Expone adecuadamente sus compromisos éticos por medio de material institucional, por la Internet o de otra manera adecuada a sus partes interesadas?	3%	x	A	A	A	A
		La empresa anima y promueve la retroalimentación por parte de sus empleados en cuanto a sus estándares de comportamiento ético?	0%	x	A	A	A	A
		Dentro de su organización existe algún mecanismo para facilitar la denuncia de un comportamiento poco ético, sin temor a represalia?	6%	x	A	A	A	A
		La organización tiene la capacidad de responder a las solicitudes generadas por estos grupos de interés	95%	x	A	A	A	A
	Respeto a los intereses de las partes interesadas	La empresa toma en cuenta los intereses de sus grupos de interés a la hora de tomar alguna decisión	94%	x	A	A	A	A
		La empresa tiene sistemas de información que le permitan entender las necesidades de sus grupos de interés	95%	x	A	A	A	A
		Respeto por las leyes	En la organización, se aseguran que los miembros conozcan la legislación local acerca de las actividades propias	100%	x	M	A	A
	Tienen mecanismos que auto-regulen la actividad propia de la naturaleza propia de la organización		98%	x	A	A	A	A

Respeto a los derechos humanos	Cumple con lo establecido por la ley para: (seguridad social, sena, ICBF, ARP)	100%	x	M	A	A	M
	En su organización existen medios para determinar si los Derechos Humanos se pueden ver afectados por las actividades organizacionales	0%	x	A	A	A	A
	El proceso de toma de decisiones de su organización, involucra un medio para identificar los impactos negativos de sus acciones y mitigarlos	38%	x	A	A	A	A
	En su organización existe una política que garantice el respeto a la diversidad cultural	0%	x	A	A	A	A
	Sus actividades son desarrolladas por mayores de edad o en su defecto esta amparado por un permiso especial	0%	x	A	A	A	A
	En su organización existen actividades que involucren y/o afecten a grupos indígenas	91%	x	A	A	A	A
	En su organización existe una política salarial que asegure dignas condiciones de vida	15%	x	A	A	A	A
	En su organización se realizan actividad que protegen a la Naturaleza (Agua, Vegetación, atmosfera, etc.)	0%	x	A	A	A	A
	Su organización provee bienes y/o servicios a solamente entidades que respeten los derechos humanos	5%	x	A	A	A	A

Su organización evita relaciones con entidades dedicadas a las actividades antisociales o que abusan contra los derechos humanos	100%	x	M	A	A	M
Los mecanismos de resolución de problemas de su organización garantizan la justa realización del proceso	18%	x	A	A	A	A
Los mecanismos de resolución de problemas de su organización están contenidos en un marco de tiempo máximo de 2 meses	94%	x	A	A	A	A
Los mecanismos de resolución de problemas de su organización proveen medios para supervisar su realización y ejecución del resultado	94%	x	A	A	A	A
Los mecanismos de resolución de problemas de su organización están regidos por los estándares internacionales de los Derechos Humanos	28%	x	A	A	A	A
Los mecanismos de resolución de problemas de su organización están basados en la mediación y el dialogo	94%	x	A	A	A	A
En su organización existe una política de NO discriminación en materia de: Igualdad de género, acceso a bienes o servicios y oportunidades laborales	94%	x	A	A	A	A
Su organización provee acceso o en la medida de lo posible apoyo o facilidades para la educación	11%	x	A	A	A	A
En su empresa existe la libertad para conformar un sindicato	0%	x	A	A	A	A

		En su organización existe una política que garantice el NO trabajo forzado	100%	x	M	A	A	M
		En su organización existe una política que garantice la NO discriminación de empleo	0%	x	A	A	A	A
Prácticas laborales		¿Cumple con los acuerdos de la OIT? (Jornada, Maternidad, Horas extras, Contrato, etc.)	91%	x	A	A	A	A
		¿Realiza reuniones regularmente con empleados?	83%	x	A	A	A	A
		¿Promueve y organiza círculos de calidad o equivalentes?	17%	x	A	A	A	A
		¿Tiene dentro de su empresa un comité de salud ocupacional?	83%	x	A	A	A	A
		¿Cuenta con un comité de seguridad industrial?	8%	x	A	A	A	A
		¿Sanciona de alguna forma el acoso sexual?	20%	x	A	A	A	A
		¿Tiene políticas de contratación que eviten la discriminación entre sexos?	43%	x	A	A	A	A

¿La empresa evita las diferencias salariales entre sexos?	x	A	A	A	A
82%					
¿Cumple la empresa con sus obligaciones laborales y prestacionales con los trabajadores?	x	A	A	A	A
91%					
¿Exige a los contratistas el vínculo como independientes en EPS o análogos?	x	A	A	A	A
12%					
¿Al practicar la subcontratación, hacer uso de talleres satélites u outsourcing, evita toda forma de elusión y evasión de obligaciones laborales?	x	A	A	A	A
63%					
¿Ofrece programas de prevención y tratamiento para dependencia de las drogas y/o el alcohol?	x	A	A	A	A
22%					
¿Cuenta con programas específicos de salud sexual y reproductiva?	x	A	A	A	A
35%					
¿Ofrece programas educativos sobre prevención del SIDA/VIH y otras enfermedades? (Malaria, Dengue y similares).	x	A	A	A	A
35%					
¿Cumple con los límites legales permitidos en cantidad de horas extras?	x	A	A	A	A
23%					
¿Ofrece a los trabajadores opciones para la utilización por parte de sus hijos menores de los servicios de guardería, hogares ICBF o preescolar?	x	A	A	A	A
17%					

¿Tiene planes que ayuden a sus trabajadores en la financiación de su vivienda?	55%	x	A	A	A	A
¿Cumple con lo establecido por la ley para el retiro de sus trabajadores? (Indemnización, cesantías, etc.)	63%	x	A	A	A	A
¿Cuenta con planes que apoyen la educación de los hijos de sus trabajadores?	38%	x	A	A	A	A
¿Ejerce supervisión sobre matrícula, vinculación y asistencia escolar de los hijos de sus trabajadores?	5%	x	A	A	A	A
¿Verifica mediante un reporte anual de salud (EPS) la buena salud de los hijos de sus trabajadores?	54%	x	A	A	A	A
¿Privilegia en la contratación laboral a los habitantes de la localidad, comunidad, barrio, municipio?	8%	x	A	A	A	A
¿Contrata personal con discapacidad?	2%	x	A	A	A	A
¿Ofrece oportunidades laborales a desplazados, reinsertados y ex convictos?	31%	x	A	A	A	A
¿Estimula la participación de sus trabajadores en el ejercicio de sus derechos y de su libertad de elección?	55%	x	A	A	A	A

	Posee la compañía políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.	12%	x	A	A	A	A
	Cumple con las responsabilidades legales sobre la protección a la familia de los trabajadores.	63%	x	A	A	A	A
	La empresa estimula la promoción o remoción a nuevos cargos de acuerdo al desempeño o la preparación académica?	14%	x	A	A	A	A
	La empresa promueve espacios de aprendizaje, capacitación y educación	14%	x	A	A	A	A
	La empresa se preocupa por mantener un buen clima laboral entre sus colaboradores?	46%	x	A	A	A	A
Medio ambiente	¿Posee algún plan de emergencia ambiental y entrena a su personal en caso de situaciones de riesgo?	72%	x	A	A	A	A
	¿Desarrolla planes para reciclaje dentro de su comunidad?	35%	x	A	A	A	A
	Previene problemas de salubridad o contaminación ambiental?	0%	x	A	A	A	A

		¿Desarrolla campañas internas para la reducción del consumo de recursos naturales?	0%	x	A	A	A	A
		¿La empresa tiene políticas en contra de la mano de obra y el empleo infantiles?	0%	x	A	A	A	A
	Proveedores	¿Realiza programas de educación sobre el empleo infantil y sus consecuencias negativas?	11%	x	A	A	A	A
CLIENTES	Rendición de cuentas	La empresa cuenta con criterios de competencia leal?	100%	x	A	A	A	A
		Mantiene comunicación regular con grupos o partes interesadas que critiquen la naturaleza de sus procesos, productos o servicios	33%	x	A	A	A	A
	Transparencia	La empresa tiene sistemas de evaluación a los clientes, donde se garanticen que todas sus actividades son transparentes	0%	x	A	A	A	A
		¿Rechaza los acuerdos de fijación de precios para manejar el mercado?	33%	x	A	A	A	A
	Comportamiento ético	Expone adecuadamente sus compromisos éticos por medio de material institucional, por la Internet o de otra manera adecuada a sus partes interesadas?	0%	x	A	A	A	A
		La empresa anima y promueve la retroalimentación por parte de sus clientes en cuanto a sus estándares de comportamiento ético?	0%	x	A	A	A	A

Respeto a los intereses de las partes interesadas	La organización tiene la capacidad de responder a las solicitudes generadas por estos grupos de interés	0%	x	A	A	A	A
	La empresa toma en cuenta los intereses de sus grupos de interés a la hora de tomar alguna decisión	50%	x	A	A	A	A
Medio ambiente	¿Integra a sus proveedores y consumidores en sus planes sobre cuidados ambientales?	0%	x	A	A	A	A
Clientes	¿La empresa ha estructurado una función de servicio al cliente? (atención, información, reclamos, sugerencias).	83%	x	A	A	A	A
	¿Mantiene relación directa con sus clientes o consumidores?	100%	x	M	A	A	M
	Actualiza cuando es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/clientes (como rótulos, embalajes, bulas, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias) para hacer más seguro el uso de sus productos o servicios.	17%	x	A	A	A	A
	Ofrece el servicio de atención al cliente u otra forma de atención especializada para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios.	100%	x	M	A	A	M
	Promueve entrenamiento continuo de sus profesionales de atención al público para una relación de respeto a los derechos del consumidor	33%	x	A	A	A	A

		Tiene la compañía política explícita de no soborno para obtención de decisión de compra de productos o contratación de servicios	0%	x	A	A	A	A
PROVEEDORES	Rendición de cuentas	La empresa cuenta con un código de ética?	0%	x	A	A	A	A
		La empresa cuenta con criterios de competencia leal?	57%	x	A	A	A	A
		Mantiene comunicación regular con grupos o partes interesadas que critiquen la naturaleza de sus procesos, productos o servicios	43%	x	A	A	A	A
		La empresa tiene sistemas de evaluación a los proveedores, donde se garanticen que todas sus actividades son transparentes	0%	x	A	A	A	A
	Transparencia	¿Rechaza los acuerdos de fijación de precios para manejar el mercado?	0%	x	A	A	A	A
	Comportamiento ético	Expone adecuadamente sus compromisos éticos por medio de material institucional, por la Internet o de otra manera adecuada a sus partes interesadas?	43%	x	A	A	A	A
	Respeto por las partes interesadas	La organización tiene la capacidad de responder a las solicitudes generadas por estos grupos de interés	43%	x	A	A	A	A
		La empresa toma en cuenta los intereses de sus grupos de interés a la hora de tomar alguna decisión	43%	x	A	A	A	A

Medio ambiente		¿Integra a sus proveedores y consumidores en sus planes sobre cuidados ambientales?	14%	x	A	A	A	A
	Proveedores	¿Establece plazos formales de pagos en las relaciones con sus proveedores?	114%	x	A	A	A	A
		¿Tiene en cuenta criterios de Responsabilidad Social a la hora de seleccionar un proveedor?	0%	x	A	A	A	A
		¿Incluye entre sus proveedores grupos comunitarios?	0%	x	A	A	A	A
		¿Realiza programas de ayuda a la comunidad para generar nuevos proveedores?	0%	x	A	A	A	A
COMUNIDAD	Rendición de cuentas	Mantiene comunicación regular con grupos o partes interesadas que critiquen la naturaleza de sus procesos, productos o servicios	0%	x	A	A	A	A
	Comportamiento ético	Expone adecuadamente sus compromisos éticos por medio de material institucional, por la Internet o de otra manera adecuada a sus partes interesadas?	0%	x	A	A	A	A
	Respeto a las partes interesadas	La organización tiene la capacidad de responder a las solicitudes generadas por estos grupos de interés	0%	x	A	A	A	A
		La empresa toma en cuenta los intereses de sus grupos de interés a la hora de tomar alguna decisión	0%	x	A	A	A	A

	Medio ambiente	¿Desarrolla planes para reciclaje dentro de su comunidad?	0%	x	A	A	A	A
	Comunidad	¿La empresa tiene algún programa de capacitación para la comunidad vecina o sus instalaciones?	0%	x	A	A	A	A
		¿Participa activamente en las discusiones de problemas comunitarios y la búsqueda de soluciones?	0%	x	A	A	A	A
		¿Contribuye y/o realiza tareas o proyectos en beneficio de la comunidad en lo referente a los problemas y necesidades sociales?	0%	x	A	A	A	A
		¿Mantiene relaciones estrechas con la comunidad en busca del mejoramiento de la misma?	0%	X	A	A	A	A

Consideraciones:

El ejercicio anterior permite identificar los elementos que de acuerdo al nivel de impacto identificado, la probabilidad de ocurrencia y la capacidad de adaptación de la organización tienen que intervenir con cierta prioridad. Por su relevancia en la organización, se determinan con prioridad alta todos aquellos verificables cuya calificación por cada uno de los grupos de interés esté por debajo del 100 %. Este ejercicio permitió identificar los problemas a abordar como elementos incorporadores de valor a la empresa así como los elementos complementarios de la gestión socialmente responsable.

6.4 Análisis Situacional Interno

A partir de la cadena de valor se revisan los macroprocesos y procesos a la luz de sus impactos sociales, económicos, ambientales e institucionales

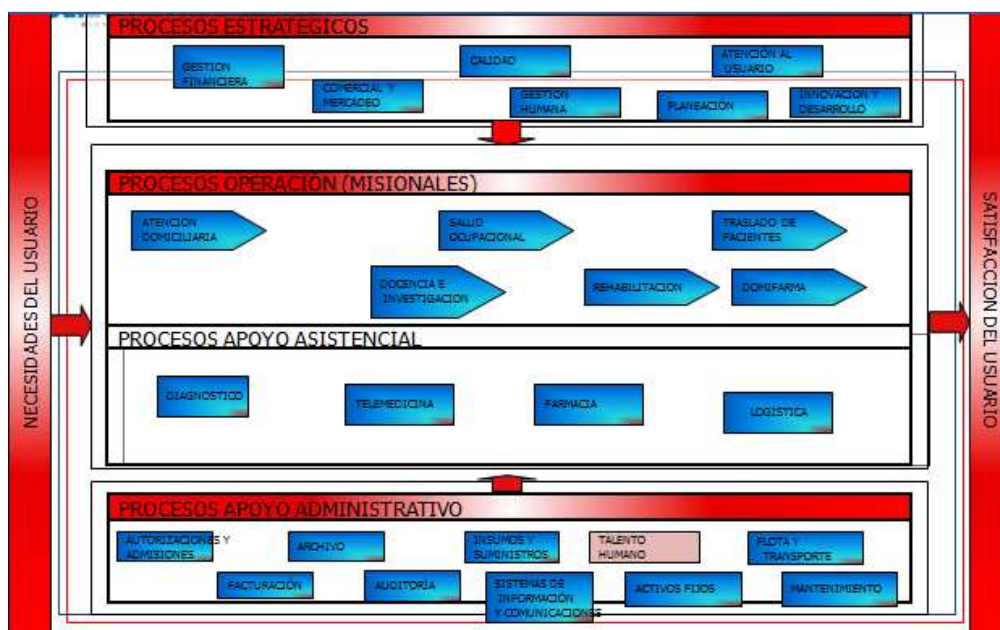


Figura 16. Cadena de Valor Cuidarte Tu Salud SAS

Fuente: Plataforma Estratégica Cuidarte Tu Salud SAS

De la misma manera como se abordó el análisis interno, se utilizará la tabla citada en el libro de Restrepo, que permitirá establecer la prioridad con la que deberán abordarse las acciones al interior de la organización.

La tabla número cuatro contiene las siguientes variables:

- Macroprocesos: Son los macroprocesos definidos en la cadena de valor de la empresa
- Procesos: Son los procesos definidos en la cadena de valor de la empresa

- Aspectos claves: Son los aspectos a crear, intensificar, reducir o eliminar basados en los principios y valores contenidos en la norma.
- Fortalezas y debilidades: Permite identificar si el proceso representa en la actualidad una fortaleza o una debilidad para la empresa.
- Nivel de oportunidad de mejora: Una vez clasificado el aspecto clave se determina si hay una oportunidad de mejora alta, media o baja
- Stakeholders impactados: Identifica que grupo de interés está siendo impactado con la mejora en los procesos identificados.
- Nivel de beneficio potencial: Determina si con las acciones realizadas la organización revivirá un beneficio alto, medio o bajo.
- Nivel de prioridad: Establece a partir del nivel de oportunidad y el nivel de beneficio potencial, el nivel de prioridad con la que debe ser abordada la acción.

Tabla 4. Analisis Situacional Interno

MACRO PROCESOS	PROCESOS	Aspecto clave	Fort Deb		Nivel de Oportunidad de mejora	Stakeholders impactados	Nivel de Beneficio potencial	Nivel de Prioridad
					Alto, medio o bajo		Alto, medio o bajo	
Estratégicos	Gestion financiera	Practicas de reporte financiero				Estado,		
		Monitoreo permanente de la gestión (identificación de metas)		X	A	clientes, socios	A	Alto
	Comercial y de mercadeo	Practicas justas de mercadeo	X					
		Transparencia Legalidad			A	Cientes	A	Alto
	Calidad	Política de buenas practicas		X	A	Cientes	A	Alto
	Gestion Humana	Gestión de desarrollo humano		X	A	Colaboradores	A	Alto
		Sinergia con Stakeholders				Cientes		
Planeación	Practicas de gobierno corporativo		X	A	clientes, colaboradores, medio ambiente, socios, comunidad	A	Alto	
Atención al usuario			X			Cientes,		
	Humanización en la prestación de los servicios				A	colaboradores	A	Alto
Innovación y desarrollo				X	A	Cientes,	A	Alto
	Practicas éticas de investigación					colaboradores		
Operacionales (misionales)	Atención domiciliaria	Calidad en la atención		X	A	Cientes	A	Alto
		Oportunidad en la prestación de los servicios						

		Política de buen trato y humanización en la prestación de los servicios Accesibilidad						
	Salud ocupacional	Calidad en la prestación de los servicios	X	A		Cientes	A	Alto
	Docencia e investigación	Relaciones con instituciones académicas. Prácticas éticas de investigación.	X	A		Cientes	A	Alto
	Rehabilitación	Calidad en la atención	X	A		Cientes	A	Alto
	Traslado de pacientes	Calidad en la atención	X	A		Cientes	A	Alto
	Droguería DOMIFARMA	Calidad en la atención, precios de mercado	X	A		Cientes	A	Alto
Apoyo asistencial	A Diagnostico		X					
	Telemedicina	Uso responsable de tecnología			A	Cientes, medio ambiente	A	Alto
	Farmacia hospitalaria	Calidad en la cadena de abastecimiento de insumos y medicamentos	X			Cientes	A	Alto
Administrativos	Autorizaciones y admisiones		X	A		Empleados, clientes	A	Alto
	Facturación	Procesos definidos y documentos	X	A		Empleados, clientes	A	Alto
	Archivo	Adherencia a los procesos	X	A		Empleados, clientes	A	Alto
	Auditoria	Legalidad, transparencia	X	A		Empleados, clientes	A	Alto

Insumos y suministros	Prácticas de abastecimiento y cadena de suministro seguras			A	Clientes	A	Alto
	Uso de productos seguros	X					
Talento humano	Educación y capacitación laboral						
	Condiciones laborales seguras		X	A	Colaboradores	A	Alto
	Políticas de bienestar						
	Políticas de compensación						
	Políticas de despido						
Activos fijos			X	A	Empleados, clientes	A	Alto
Flora y transporte	Procesos definidos y documentos		X	A	Empleados, clientes	A	Alto
	Mantenimiento		X	A	Empleados, clientes	A	Alto
	Adherencia a los procesos		X	A	Empleados, clientes	A	Alto

Consideraciones:

A partir de detallar los macroprocesos y procesos se determinaron los aspectos claves a crear, intensificar, reducir o eliminar, entendiéndolos como una fortaleza o debilidad actual de la gestión y partir de ello como una oportunidad de mejora con un impacto en algún grupo de interés, determinando así un nivel de prioridad para abordarlo. Esta revisión permitió identificar todos los procesos como prioritarios y urgentes.

7. PRACTICAS DE RSE QUE PUEDE DESARROLLAR CUIDARTE TU SALUD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

En este capítulo se identificarán las prácticas que puede desarrollar la empresa en materia de RSE y a partir de la clasificación de los problemas sociales encontrados se priorizarán aquellas acciones que dentro del contexto competitivo agreguen valor a la compañía.

Para promover la Responsabilidad Social Corporativa, debemos fundarla en una comprensión amplia de la interrelación entre la Sociedad y una Corporación, al tiempo que anclamos las acciones en las estrategias y actividades específicas de la empresa. (Porter, 2006)

7.1 Priorización de problemas sociales

A partir del ejercicio del capítulo anterior pudieron determinarse unas tendencias o eventos esperados así como sus respectivos impactos en la organización. Estos problemas sociales identificados son clasificados y priorizados de acuerdo a la propuesta de Porter mencionada en el marco teórico y a partir de la integración de las prácticas volcadas hacia afuera y hacia el interior, se propondrá una agenda social corporativa para de esta manera pasar de mitigar el daño a buscar maneras de reforzar la estrategia corporativa mediante el progreso social.

Problemas sociales Genéricos: Son aquellos problemas que no son afectados significativamente por las operaciones de la empresa ni afectan materialmente su competitividad a largo plazo. De acuerdo al análisis se proponen las siguientes acciones:

Comunidad:

- Tanto la zona de influencia cercana a las sedes de la empresa como las unidades móviles y el personal domiciliario perciben inseguridad en la ciudad, para lo que se propone que la administración de la empresa haga parte activa de los comités de seguridad locales y de esta manera esté más involucrada con la comunidad
Participar activamente en los proyectos locales que beneficien la comunidad en la cual la empresa opera.
- Realizar proyectos de actualización tecnológica que permitan no solo mejorar la prestación del servicio actual sino que haga posible la donación de equipos tanto médicos como de computo a otras instituciones que carezcan de los mismos
- Realizar brigadas de salud y educación en temas de promoción y prevención en salud en comunidades relacionadas con la empresa.
- Formar alianzas con organizaciones públicas o privadas para formular y/o desarrollar proyectos sociales en beneficio de la comunidad.

Empleados:

- Consolidación de las brigadas de emergencia al interior de la empresa para la prevención de accidentes y la mitigación del riesgo en caso de desastres naturales.
- Llevar a cabo acciones que conduzcan a apoyar académicamente a los hijos de los trabajadores.

Cientes (pacientes):

- Intermediar entre los núcleos familiares de los pacientes en condiciones más vulnerables y el estado para la búsqueda beneficios y oportunidades que alivien su calidad de vida.

Medio Ambiente

- Incluir dentro del plan de mantenimiento de los vehículos, el control periódico de las emisiones de gases que afecten al medio ambiente así como el control de ruido que genere contaminación auditiva.
- Gestionar la diversidad forestal de las autopistas y el entorno de las Sedes de la empresa.
- Participar activamente en los comités propuestos por la Secretaria Distrital de Ambiente para la toma de decisiones que impacten ambientalmente la zona de influencia.

Impactos sociales de la cadena de valor: Problemas sociales que son significativamente afectados por las actividades de la empresa en el curso habitual de sus negocios.

Posterior al diagnóstico, se revisó sobre la cadena de valor cada una de las acciones sociales que impactan cada uno de los procesos. A continuación se citan cada una de las acciones propuestas para mitigar su impacto:

- 1 Desarrollar e implementar el código de ética de la empresa (incluye formalizar el comité de ética de la empresa).
- 2 Diseñar y hacer público el balance social de la empresa.
- 3 Generar y monitorear los impactos de la operación sobre el medio ambiente.
- 4 Generar planes de acción sobre los impactos negativos que tenga la organización en la sociedad y el medioambiente
- 5 Mantener comunicación constante con los grupos de interés que critiquen la naturaleza de los procesos
- 6 Elaborar, socializar e implementar los manuales de funciones de cada área
- 7 Diseñar e implementar un sistema de control interno
- 8 Diseñar e implementar sistema de evaluación de proveedores
- 9 Diseñar e implementar sistema de evaluación a los clientes
- 10 Diseñar política de comunicaciones, respecto a los estándares éticos de la empresa
- 11 Implementar un sistema de reporte y consulta para conocer, organizar y priorizar las inquietudes de todos los grupos de interés
- 12 Divulgar entre los grupos de interés la carta a los derechos humanos
- 13 Diseñar política de comunicaciones, respecto a los derechos humanos
- 14 Formalizar el comité de gobierno corporativo de la empresa
- 15 Formalizar el comité de nombramientos y remuneraciones de la empresa
- 16 Fomentar la participación de todos los grupos de interés de la empresa en actividades de RSE
- 17 Establecer políticas en pro del cuidado del medio ambiente

- 18 Establece políticas de contratación solamente con proveedores que velen por el cumplimiento de los derechos humanos
- 19 Establece políticas de venta de servicios solamente a clientes que velen por el cumplimiento de los derechos humanos
- 20 Establecer una política de NO discriminación en materia de: Igualdad de género, acceso a bienes o servicios y oportunidades laborales
- 21 Fomentar la educación entre los diferentes grupos de interés
- 22 Formar alianzas con organizaciones públicas o privadas para formular y/o desarrollar proyectos sociales en beneficio de la comunidad
- 23 Formalizar como parte de la gestión las reuniones con los diferentes grupos de colaboradores
- 24 Promover y organizar círculos de calidad entre los diferentes grupos de interés
- 25 Fortalecer el comité de salud ocupacional de la empresa
- 26 Establecer políticas de sanción frente al incumplimiento de la normatividad interna y los derechos fundamentales de los individuos
- 27 Fomentar entre los proveedores el cumplimiento a las normas laborales (fiscales)
- 28 Promover y organizar actividades de promoción y prevención en salud
- 29 Velar por el cumplimiento legal en ejecución de horas extras
- 30 Diseñar e implementar políticas de bienestar encaminadas a proteger los hijos de los colaboradores
- 31 Diseñar e implementar políticas de bienestar encaminadas a beneficiar la adquisición de vivienda de los colaboradores

- 32 Velar por el cumplimiento de las condiciones contractuales en cuanto al cumplimiento y oportunidad del pagos de las obligaciones laborales
- 33 Establecer política de contratación para personas con discapacidad, reinsertados, desplazados y ex convictos
- 34 Diseñar y establecer políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.
- 35 Establece política de asensos y remociones entre los colaboradores
- 36 Velar por mantener el adecuado clima laboral entre los colaboradores
- 37 Participar activamente en la discusión de problemas ambientales de la comunidad
- 38 Fomentar actividades de reciclaje dentro y fuera de la empresa
- 39 Integrar a los proveedores y consumidores en sus planes sobre cuidados ambientales
- 40 Definir y documentar los objetivos y metas ambientales
- 41 Velar por el cumplimiento contractual en las relaciones con los proveedores
- 42 Establece política de selección de proveedores (que incorpore criterios de RSE)
- 43 Tener en cuenta en la selección de proveedores grupos comunitarios
- 44 Generar política en contra de la mano de obra y el empleo infantiles
- 45 Discute cuestiones relacionadas a la responsabilidad social con sus proveedores, con vistas al entrenamiento y adecuación de sus criterios
- 46 Fortalecer la función del servicio al cliente (atención, reclamos, sugerencias)
- 47 Generar política explícita de no soborno (código anticorrupción)

- 48 Generar campañas de educación para la comunidad vecina
- 49 Reunirse periódicamente con las autoridades locales
- 50 Generar espacios para las actividades de trabajo voluntario o practicas a estudiantes de la empresa
- 51 Implementar un comité de auditoría permanente

La siguiente figura identifica las acciones a implementar en cada uno de los procesos de la cadena de valor. El número dentro de cada proceso corresponde a la acción descrita en la lista de acciones de impacto enumeradas en esta sección.

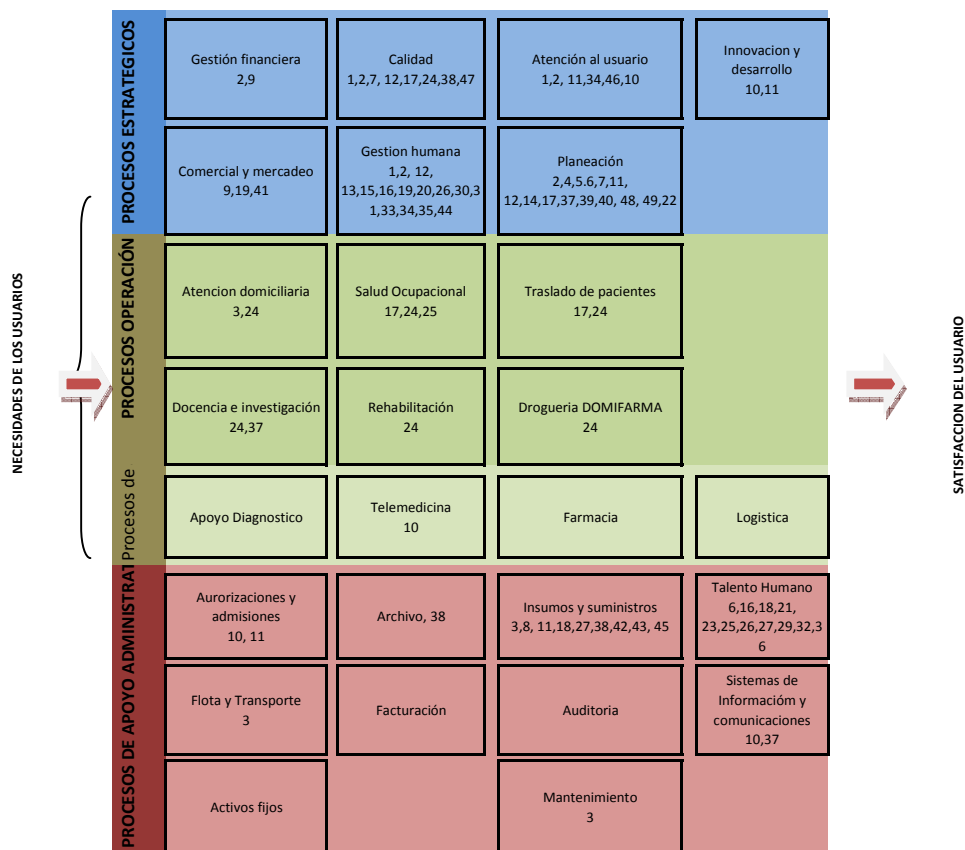


Figura 17. Problemas sociales en la cadena de valor

Fuente: Elaboración propia

Dimensiones sociales del contexto competitivo: Problemas sociales del entorno externo que afectan significativamente los impulsores subyacentes de la competitividad de la empresa

La Responsabilidad Social Empresarial en Cuidarte Tu Salud SAS debe ser un modelo compuesto por estrategias acordes con el desarrollo de su competitividad empresarial.

Se busca entonces que a partir del desarrollo de actividades propias de la Responsabilidad Social la empresa sea más competitiva y genere más y mejores beneficios como mejorar su posicionamiento, logre más eficiencia en la prestación de sus servicios y logre más participación en el mercado de la Salud. Se identificarán aquellos aspectos que agregarán valor a la empresa y que le permitirán diferenciarse en el mercado a partir de una gestión socialmente responsable.

Entendiendo que la empresa debe concentrarse en las actividades que tengan mayor valor estratégico dentro del contexto social de la organización, se sugiere trabajar especialmente en aquellas que impactan directamente a los procesos estratégicos de la organización de forma transversal a cada uno de los grupos de interés y de esta forma puedan ser partícipes de la puesta en marcha de acciones responsables.

Se propone entonces trabajar en un plan en RSE que haga parte de su plataforma estratégica y que persiga principalmente los siguientes objetivos traducidos en líneas de acción:

1. Gestionar con un modelo de administración que revitalice la ética organizacional como instrumento de generación de valor de la organización. Como fundamento debe tener el código de ética y manual anticorrupción.
2. Minimizar el impacto ambiental
3. Garantizar la transparencia con los socios inversionistas
4. Asegurar la motivación de los colaboradores de la compañía
5. Formalizar cada uno de los procesos y enfocar esfuerzos en las acciones de mejora continua
6. Mantener una estrecha relación con el cliente y garantizar su satisfacción. Esto aplica tanto para los pacientes como para los aseguradores.
7. Extender el compromiso de Responsabilidad Social a los empleados, contratistas y clientes. El fundamento debe ser la apertura y mantenimiento de los canales de comunicación abiertos, concretos y constantes.
8. Diseñar e implementar sistema de evaluación a los clientes y proveedores. Debe ir de la mano de los procesos de mejora continua.
9. Involucrarse en la comunidad y en la construcción de tejido social.
10. Fomentar los canales de diálogo y sistematizar el esquema de reporte y consulta
11. Monitorear el plan estratégico con enfoque en Responsabilidad Social. Para lo que se recomienda delegar en una persona de la compañía el liderazgo en la implementación, gestión y seguimiento del plan.

A través de las anteriores dimensiones reflejadas en estrategias y puestas en marcha con acciones concretas, se busca que Cuidarte logre diferenciarse en el mercado a través de la calidad en la prestación de sus servicios, la implementación

detecnologías innovadoras, sus altos estándares de atención al cliente, la mejora de su imagen ante la comunidad y la vivencia de sus principios y valores empresariales trasladados y compartidos con su entorno.

Los resultados obtenidos a partir de la puesta en marcha de estrategias responsables pueden convertirse en fuentes de ventaja competitiva y en elementos diferenciadores en el mercado:

Resultados en el clima organizacional y ámbito laboral: Las acciones responsables propiciarán en Cuidarte Tu Salud SAS un aumento de motivación y sentido de pertenencia en el desarrollo de las tareas así como el alcance de un compromiso más allá de las recompensas. Así mismo se lograrán procesos de selección más exitosos que permitan a la empresa reclutar talento humano más especializado con amplio sentido ético y social.

Resultados económicos y financieros: Tras la incorporación de RSE en Cuidarte se espera un mejoramiento financiero influyendo en la reducción de costos operativos, el aumento de las utilidades vía mejoramiento en la productividad a causa del desempeño de los trabajadores y en la mejora en la percepción del riesgo dado que la organización se sensibiliza frente a sus propios problemas.

Resultados comerciales: Las estrategias de comunicación con todos los grupos de interés relacionados con Cuidarte, utilizadas como herramientas para transmitir e impregnar en la organización acciones responsables, traerán como resultado el reconocimiento de la sociedad, de los competidores, de los clientes y del gobierno. Los consumidores clientes y pacientes se sentirán fidelizados y a partir de la reputación

alcanzada se abrirán las puertas a nuevos y mejores mercados de orden nacional e internacional, esto aportará al alcance de la visión de la empresa en el año 2015.

Resultados ambientales: Si Cuidarte Tu Salud trabaja directamente en actividades que repercutan en efectos positivos en el medio ambiente experimentará beneficios de trabajar bajo valores y en una actitud de respeto tanto al medio como las personas y podrá mejorar la calidad e innovación tanto en productos como en servicios ocasionando buena reputación e imagen de marca por llevar sus procesos de forma consiente con los efectos e impacto que puede producir en el medio ambiente

Resultados legales y jurídicos:Una vez que la empresa sea consciente de su responsabilidad legal y cumpla de manera voluntaria cada una de sus obligaciones con la convicción ética del hacer bien las cosas disminuirá la presión al interior y se generará mayor transparencia en los procesos normativos.

Se propone en el presente trabajo una estructura de puesta en marcha de las estrategias definidas con anterioridad para la empresa Cuidarte Tu Salud SAS a partir de un modelo de Gestión basado en Responsabilidad Social Empresarial.

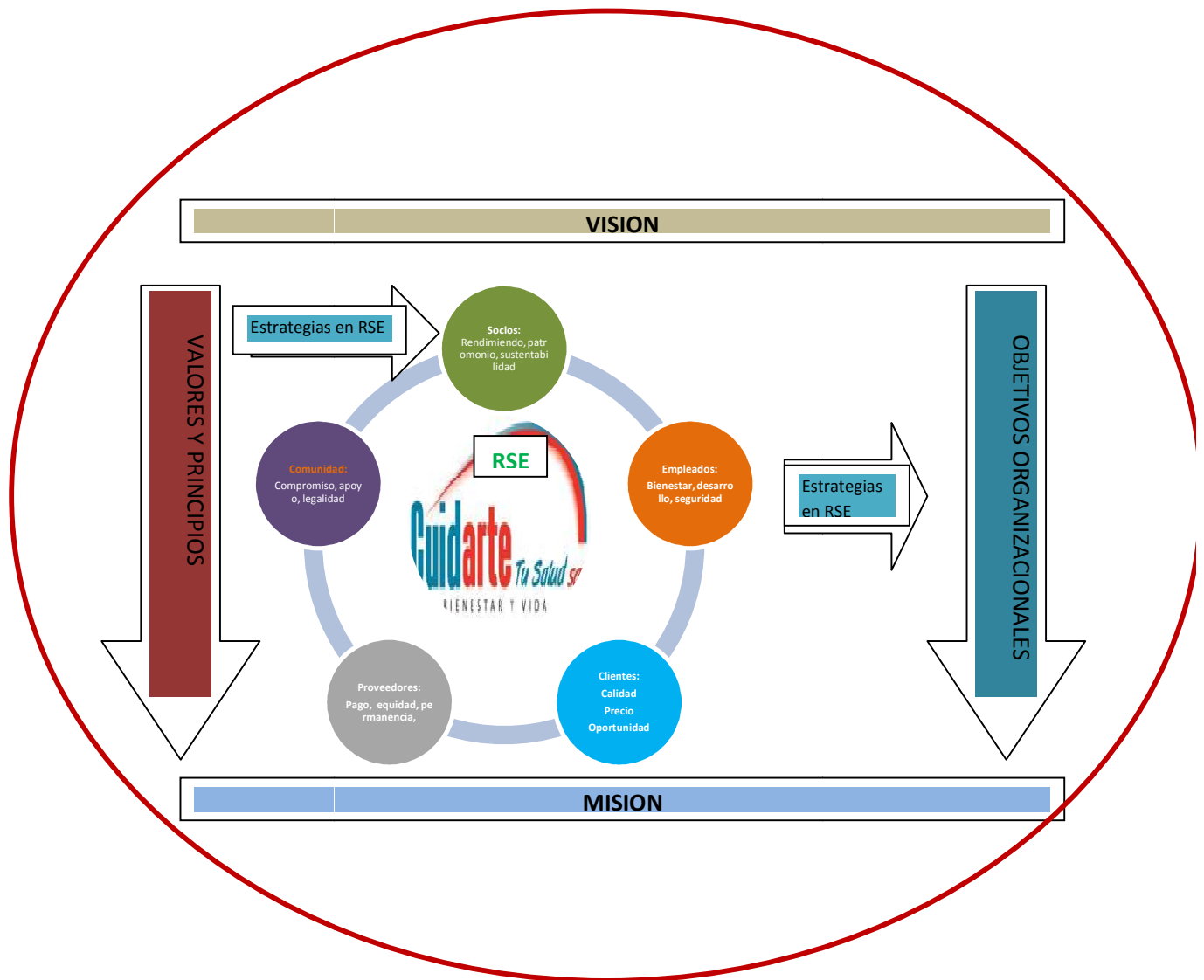


Figura 18. Modelo de Gestión Socialmente Responsable

8. CONCLUSIONES

- El concepto de Responsabilidad Social ha revolucionado la concepción del deber ser, el hacer y el cómo hacer de las organizaciones. Quienes han comprendido que llevar a cabo prácticas responsables impacta directamente la productividad, utilidad y bienestar de las empresas, las hace organizaciones saludables y perdurables.
- En el caso de una Institución Prestadora de Servicios de Salud cuya misión es prestar servicios en pro del cuidado y conservación de las condiciones de salud y bienestar de la población, debe actuar en correspondencia con su razón de ser aportando al crecimiento y desarrollo de su institución y de quienes la integran de manera responsable.
- Se identifica que la empresa Cuidarte Tu Salud SAS, cuenta actualmente con una RSC reactiva dado que en coherencia con sus principios y valores pretende actuar como “buen ciudadano” corporativo de acuerdo a las necesidades del entorno al que pertenece y en respuesta a las necesidades de mitigar o prevenir los riesgos propios de la operación. Sin embargo muchas de sus acciones no las realiza de forma consciente y sistemática.
- El hecho de que la empresa no realice estas prácticas de manera consciente y sistemática le impide formalizar un plan y una estrategia que pueda ser debidamente monitoreada en su puesta en marcha y en sus resultados.

Para conseguir agregar valor a la empresa y determinar una diferencia dentro del mercado, debe incorporarse la estrategia en Responsabilidad Social dentro de su

plataforma estratégica a través de once líneas de acción enfocadas principalmente a sus procesos.

9. RECOMENDACIONES

- La responsabilidad social de Cuidarte Tu Salud necesita de una gestión eficiente, requiere vivirla como proceso integrado a toda la empresa, no precisamente como actividades independientes, sino como actividades que han resultado de un proceso de gestión coherente con los objetivos planteados, es decir dentro de la planeación estratégica de la empresa.
- Es preciso que Cuidarte Tu Salud SAS integre en su operación acciones responsables que atiendan las expectativas de sus grupos de interés.
- Cuidarte Tu Salud SAS debe comprender que orientar sus actividades a generar impacto positivo en el bienestar de la sociedad es un compromiso con la generación de crecimiento y desarrollo con el país.
- La Gestión Responsable de Cuidarte Tu Salud SAS debe implicar el compromiso continuo tanto de sus dirigentes como de sus empleados para lograr mejores niveles de competitividad mientras que simultáneamente se aporta al desarrollo sostenible de la sociedad, a través de acciones concretas y medibles dirigidas a solucionar problemas básicos y prioritarios.

10. BIBLIOGRAFIA

Andrews, K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood

Alierta, C. (2004). Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa. Madrid

ANDI, (2006) Encuesta sobre Responsabilidad Social Empresarial

Barnard, C. I. (1938). *The Function of the Executive*. Cambridge, MA

Bowen, H. (1988). *The Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.

Cambridge, MA: Harvard University *Accountability and Partnership: Critical Trends and Issues in Corporate Social Responsibility*.

Certified General Accountants Association of Canada. 2005. *Measuring Up: A study on Corporate Sustainability Reporting in Canada*. Vancouver: CGA.

Comisión Europea. 2003. *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*. Bruselas: Unión Europea.

Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 77-92.

Davis, K. (1973). The Case for and against Business Assumption of Social Responsibility. *Academy of Management Journal* (16), 312-22.

Davis, K., & Bloomstrom, R. L. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility*. New York: McGraw-Hill.

Donaldson, T (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of management review*. Vol.20, No.1 65-91

EIU. 2005. *The Importance of Corporate Responsibility*. Londres: Economist Intelligence Unit Ltd.

Kennedy School of Government Corporate Responsibility Initiative. 2004. *Leadership*,

La fuente, A, Viñuales, V, Pueyo, R, Llarra, J (2003). *Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas. Documento de trabajo*

Instituto de Normas Técnicas ICONTEC. International Standard ISO 26000, Guidance on social responsibility

Instituto de Normas Técnicas ICONTEC. Proyecto de Guía Colombiana GTC 590/03

Ortiz, C (2010) *La Responsabilidad Social Empresarial como Base de la Estrategia Competitiva de HZX. Trabajo de grado*

Paladino, M (2007). *Empresa y Responsabilidad Social*.

Preston, L. E., & Post, J. E. (1975). *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*. EnglewoodCliffs, Nj: PrenticeHall.

Porter, M. (1998). *Estrategia Competitive*

Porter, M, &, Kramer, M (2006) *Estrategia y Sociedad*.

Restrepo, R. (2009) *Responsabilidad Social Nueva Teoría Nuevas Prácticas*

Reyno, M (2007) *Responsabilidad Social Empresarial como Ventaja Competitiva*.

Steven, D Lydenberg KLD & Co. *La inversión socialmente responsable: pasado, presente y futuro*. (2002)

SustainAbility. 2011. *Global Economic Recovery and Sustainability Survey*.
Teck Corp Ltd v. Millar. 1973. *Delaware Law Review*, 33.

World Business Council for Sustainable Development. 2002. *Corporate Social Responsibility: The WBCSD's Journey*, WBCSD.

11. ANEXOS

Esquema Diseño de Evaluación

		G1: Socios	G2: Empleados	G3: Clientes	G4: Proveedores	G5: Comunidad
		20%	20%	20%	20%	20%
VALORES						
Rendición de cuentas						
		Socios (Gerentes)	Empleados	Clientes	Proveedores	Comunidad
P1	La empresa cuenta con un código de ética?	X			X	
P2	La empresa cuenta con criterios de competencia leal?	X		X	X	
P3	La empresa produce y hace público su balance social?	X	x			
P4	Tiene mediciones acerca del impacto de sus decisiones en el medio ambiente	X	x			
P5	Cuando toma una decisión con un impacto negativo, tienen algún plan para evitar la repetición de este impacto	X				
P6	Mantiene comunicación regular con grupos o partes interesadas que critiquen la naturaleza de sus procesos, productos o servicios	X	x	X	X	X
P7	Las informaciones sobre la situación económico-financiera de las actividades de la compañía son auditadas por terceros?	X				
Transparencia						
P8	La sociedad conoce el propósito, naturaleza y ubicación de su compañía?	X				
P9	Tienen manual de funcionamiento para todas y cada una de las personas que trabajan en la organización	X				
P10	Tienen un sistema de evaluación interno, donde la organización evalúe su propio desempeño en cuanto a las actividades desarrolladas	X				
P11	La empresa genera y presenta informes ante las autoridades, acerca del procedencia de los recursos?	X				
P12	La empresa tiene sistemas de evaluación a los proveedores, donde se garanticen que todas sus actividades son transparentes	X			X	
P13	La empresa tiene sistemas de evaluación a los clientes, donde se garanticen que todas sus actividades son transparentes	X		X		
P14	¿Rechaza los acuerdos de fijación de precios para manejar el mercado?	X		X	X	
P15	¿Evita vender SERVICIOS por debajo del costo de producción para hacerse al control del mercado (damping)?	X				
Comportamiento ético						
P16	Expone adecuadamente sus compromisos éticos por medio de material institucional, por la Internet o de otra manera adecuada a sus partes interesadas?	X	x	X	X	X
P17	En el proceso de toma de decisiones de su organización tienen estructuras organizacionales que ayuden a promover un comportamiento ético (Comité de ética)	X				
P18	La empresa anima y promueve la retroalimentación por parte de sus clientes en cuanto a sus estándares de comportamiento ético?	X		X		
P19	La empresa anima y promueve la retroalimentación por parte de sus empleados en cuanto a sus estándares de comportamiento ético?	X	x			
P20	La empresa, se asegura que los miembros de ésta no tengan conflictos de interés que puedan generar un comportamiento no ético?	X				
P21	La empresa tiene una metodología para disminuir al máximo el riesgo que la organización incurra en un comportamiento no ético?	X				
P22	Dentro de su organización existe algún mecanismo para facilitar la denuncia de un comportamiento poco ético, sin temor a represalia?	X	x			
Respeto a los intereses de las partes interesadas						
P23	La empresa tiene clasificadas las características propias de sus grupos de interés?	X				
P24	La organización tiene la capacidad de responder a las solicitudes generadas por estos grupos de interés	X	x	X	X	X
P25	Para la empresa es importante que los grupos de interés sean entendidos como una parte vital dentro de la organización	X				
P26	La empresa toma en cuenta los intereses de sus grupos de interés a la hora de tomar alguna decisión	X	x	X	X	X
P27	La empresa tiene sistemas de información que le permitan entender las necesidades de sus grupos de interés	X	x			
P28	La empresa tiene en cuenta las decisiones que estos toman para cambiar su estrategia	X				

		G1: Socios	G2: Empleados	G3: Clientes	G4: Proveedores	G5: Comunidad
		20%	20%	20%	20%	20%
VALORES						
Respeto por las leyes						
P29	La empresa tienen en su organización un departamento legal o en su defecto un asesor?	X				
P30	En la organización, se aseguran que los miembros conozcan la legislación local acerca de las actividades propias	X	x			
P31	Tienen mecanismos que auto-regulen la actividad propia de la naturaleza propia de la organización	X	x			
P32	Cumple con lo establecido por la ley para: (seguridad social, sena, ICBF, ARP)	X	x			
Respeto a los Derechos humanos						
P33	La Gerencia conoce la carta de declaración de los Derechos Humanos	X				
P34	En su empresa respetan la carta de los Derechos Humanos		x			
P35	En situaciones donde los derechos humanos nos están siendo protegidos su organización tienen mecanismos para protegerlos	X	x			
P36	En situaciones donde la legislación local no pueda asegurar la protección de los derechos humanos, usted está en capacidad de asegurar que estos se respeten	X				
P37	Incluye el respeto a los derechos humanos, como criterio formal en sus decisiones de inversión y/o adquisiciones.	X				
GOBERNANZA ORGANIZACIONAL						
P38	Su organización esta registrada en la superintendencia de sociedades	X				
P39	Existe un cuerpo directivo en su compañía	X				
P40	Existe un comité de auditoria	X				
P41	Existe un comité de gobierno corporativo	X				
P42	Existe un comité de nombramiento y remuneraciones	X				
P43	Existen ejecutivos clave que no pertenezcan al cuerpo directivo	X				
P44	Existe un proceso de toma de decisiones en la compañía	X	x			
P45	Promueve igualdad de oportunidades para grupos subrepresentados (como mujeres, y grupos raciales), para puestos de alto nivel en la organización	X	X			
P46	Establece procesos de comunicación de doble vía, identificando áreas de acuerdo y desacuerdo y negociando para resolver probables conflictos	X	x			
P47	Fomenta la participación efectiva de todos los empleados en las actividades de responsabilidad social de la organización	X	x			
P48	Desarrolla estrategias y logra objetivos que reflejan su compromiso con la responsabilidad social	X	x			
P49	Demuestra un liderazgo comprometido y responsable	X	x			

		G1: Socios	G2: Empleados	G3: Clientes	G4: Proveedores	G5: Comunidad
		20%	20%	20%	20%	20%
DERECHOS HUMANOS						
P50	Las políticas de su organización se rigen por el respeto de los Derechos Humanos	X				
P51	En su organización existen medios para determinar si los Derechos Humanos se pueden ver afectados por las actividades organizacionales	X	X			
P52	El proceso de toma de decisiones de su organización, involucra un medio para identificar los impactos negativos de sus acciones y mitigarlos	X	X			
P53	En su organización existe una política que garantice el respeto a la diversidad cultural	X	X			
P54	Sus actividades son desarrolladas por mayores de edad o en su defecto esta amparado por un permiso especial	X	X			
P55	En su organización existen actividades que involucren y/o afecten a grupos indígenas	X	X			
P56	En su organización existe una política salarial que asegure dignas condiciones de vida	X	X			
P57	En su organización se realizan actividad que protejan a la Naturaleza (Agua, Vegetación, atmosfera, etc.)	X	X			
P58	Su organización provee bienes y/o servicios a solamente entidades que respeten los derechos humanos	X	X			
P59	Su organización evita relaciones con entidades dedicadas a las actividades antisociales o que abusan contra los derechos humanos	X	X			
P60	Su organización considera realizar declaraciones publicas de rechazo al abuso de los derechos humanos	X	X			
P61	Los mecanismos de resolución de problemas de su organización garantizan la justa realización del proceso	X	X			
P62	Los mecanismos de resolución de problemas de su organización son públicos y proveen la misma información a ambas partes y son accesibles a grupos con dificultades como: analfabetismo, distancia, lenguaje, falta de conocimiento	X	X			
P63	Los mecanismos de resolución de problemas de su organización están contenidos en un marco de tiempo máximo de 2 meses	X	X			
P64	Los mecanismos de resolución de problemas de su organización proveen medios para supervisar su realización y ejecución del resultado	X	X			
P65	Los mecanismos de resolución de problemas de su organización están regidos por los estándares internacionales de los Derechos Humanos	X	X			
P66	Los mecanismos de resolución de problemas de su organización están basados en la mediación y el dialogo	X	X			
P67	En su organización existe una política de NO discriminación en materia de: Igualdad de genero, acceso a bienes o servicios o oportunidades laborales	X	X			
P68	En su organización trabajan mujeres	X				
P69	En su organización trabajan discapacitados	X				
P70	Todas las personas que trabajan en su organización son mayores de edad	X				
P71	Trabajan Indígenas trabajan en su organización	X				
P72	En su organización trabajan personas de color	X				
P73	En su organización existe una política que garantice el respeto a la libre expresión	X				
P74	En su organización existe un política que garantice una audiencia justa antes de tomar medidas disciplinarias	X				
P75	En su organización existe un política que garantice la libertad de asociación	X				
P76	Su organización provee acceso o en la medida de lo posible apoyo o facilidades para la educación	X	X			
P77	Su organización se une con otras organizaciones y entidades gubernamentales para crear proyectos que garanticen el respeto por los derechos económicos de la comunidad	X				
P78	Su organización adapta los bienes y/o servicios ofrecidos para la venta a los mas pobres	X	X			
P79	En su empresa existe la libertad para conformar un sindicato	X	X			
P80	En su organización existe una política que garantice el NO trabajo forzado	X	X			
P81	En su organización existe una política que garantice la NO discriminación de empleo	X	X			
PRACTICAS LABORALES						
P82	¿Cumple con los acuerdos de la OIT? (Jornada, Maternidad, Horas extras, Contrato, etc.)	X	X			
P83	¿Realiza reuniones regularmente con empleados?	X	X			
P84	¿Promueve y organiza círculos de calidad o equivalentes?	X	X			
P85	¿Tiene dentro de su empresa un comité de salud ocupacional?	X	X			
P86	¿Cuenta con un comité de seguridad industrial?	X	X			
P87	¿Sanciona de alguna forma el acoso sexual?	X	X			
P88	¿Tiene políticas de contratación que eviten la discriminación entre sexos?	X	X			
P89	¿La empresa evita las diferencias salariales entre sexos?	X	X			
P90	¿Cumple la empresa con sus obligaciones laborales y prestaciones con los trabajadores?	X	X			
P91	¿Exige a los contratistas el vínculo como independientes en EPS o análogos?	X	X			
P92	¿Al practicar la subcontratación, hacer uso de talleres satélites u outsourcing, evita toda forma de elusión y evasión de obligaciones laborales?	X	X			
P93	¿Ofrece programas de prevención y tratamiento para dependencia de las drogas y/o el alcohol?		X			
P94	¿Cuenta con programas específicos de salud sexual y reproductiva?		X			
P95	¿Ofrece programas educativos sobre prevención del SIDA/VIH y otras enfermedades? (Malaria, Dengue y similares)		X			
P96	¿Cumple con los límites legales permitidos en cantidad de horas extras?	X	X			
P97	¿Ofrece a los trabajadores opciones para la utilización por parte de sus hijos menores de los servicios de guardería, hogares ICBF o preescolar?	X	X			
P98	¿Tiene planes que ayuden a sus trabajadores en la financiación de su vivienda?	X	X			
P99	¿Cumple con lo establecido por la ley para el retiro de sus trabajadores? (indemnización, cesantías, etc.)	X	X			
P100	¿Cuenta con planes que apoyen la educación de los hijos de sus trabajadores?	X	X			
P101	¿Ejerce supervisión sobre matrícula, vinculación y asistencia escolar de los hijos de sus trabajadores?	X	X			
P102	¿Verifica mediante un reporte anual de salud (EPS) la buena salud de los hijos de sus trabajadores?		X			
P103	¿Privilegia en la contratación laboral a los habitantes de la localidad, comunidad, barrio, municipio?	X	X			
P104	¿Contrata personal con discapacidad?	X	X			
P105	¿Ofrece oportunidades laborales a desplazados, reinsertados y ex convictos?	X	X			
P106	¿Estimula la participación de sus trabajadores en el ejercicio de sus derechos y de su libertad de elección?	X	X			
P107	Posee la compañía políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.	X	X			
P108	Cumple con las responsabilidades legales sobre la protección a la familia de los trabajadores.	X	X			
P109	La empresa estimula la promoción o remoción a nuevos cargos de acuerdo al desempeño o la preparación académica?	X	X			
P110	La empresa promueve espacios de aprendizaje, capacitación y educación	X	X			
P111	La empresa se preocupa por mantener un buen clima laboral entre sus colaboradores?	X	X			

	G1: Socios 20%	G2: Empleados 20%	G3: Clientes 20%	G4: Proveedores 20%	G5: Comunidad 20%
MEDIO AMBIENTE					
P112	¿Participa en la discusión de los problemas ambientales de su comunidad?	X			
P113	¿Posee algún plan de emergencia ambiental y entrena a su personal en caso de situaciones de riesgo?				
P114	¿Desarrolla planes para reciclaje dentro de su comunidad?		X		X
P115	Previene problemas de salubridad o contaminación ambiental?		X		
P116	¿Integra a sus proveedores y consumidores en sus planes sobre cuidados ambientales?		X	X	
P117	¿La empresa ha definido y documentado sus objetivos y metas ambientales?	X			
P118	¿La empresa ha definido y documentado un plan de mejoramiento ambiental?	X			
P119	¿La empresa monitorea los impactos ambientales relevantes que resultan de sus actividades?	X			
P120	¿Lleva un control sobre los consumos de Recursos naturales (gas, agua, energía, etc.)	X			
P121	¿Desarrolla campañas internas para la reducción del consumo de recursos naturales?	X	X		
P122	Tiene una persona responsable por el área de medio ambiente que participa en sus decisiones estratégicas	X			
PROVEEDORES					
P123	¿Establece plazos formales de pagos en las relaciones con sus proveedores?			X	
P124	¿Tiene en cuenta criterios de Responsabilidad Social a la hora de seleccionar un proveedor?	X		X	
P125	¿Incluye entre sus proveedores grupos comunitarios?	X		X	X
P126	¿Realiza programas de ayuda a la comunidad para generar nuevos proveedores?	X		X	X
P127	¿Pertenece a alguna alianza empresarial, cooperativa o grupo pyme?	X			
P128	¿La empresa tiene políticas en contra de la mano de obra y el empleo infantiles?	X	X		
P129	¿Realiza programas de educación sobre el empleo infantil y sus consecuencias negativas?	X	X		
P131	Discute cuestiones relacionadas a la responsabilidad social con sus proveedores, con vistas al entrenamiento y adecuación de sus criterios	X		X	
CLIENTES					
P132	¿La empresa ha estructurado una función de servicio al cliente? (atención, información, reclamos, sugerencias).	X	X		
P133	¿Mantiene relación directa con sus clientes o consumidores?	X	X		
P134	Actualiza cuando es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/clientes (como rótulos, embalajes, bulas, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias) para hacer más seguro el uso de sus productos o servicios.	X	X		
P135	Ofrece el servicio de atención al cliente u otra forma de atención especializada para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios.	X	X		
P136	Promueve entrenamiento continuo de sus profesionales de atención al público para una relación de respeto a los derechos del consumidor	X	X		
P137	Tiene la compañía política explícita de no soborno para obtención de decisión de compra de productos o contratación de servicios	X	X		
COMUNIDAD					
P138	¿La empresa tiene algún programa de capacitación para la comunidad vecina o sus instalaciones?	X			X
P139	¿Participa activamente en las discusiones de problemas comunitarios y la búsqueda de soluciones?	X			X
P140	¿Contribuye y/o realiza tareas o proyectos en beneficio de la comunidad en lo referente a los problemas y necesidades sociales?	X			X
P141	¿Mantiene relaciones estrechas con la comunidad en busca del mejoramiento de la misma?	X			X
GOBIERNO Y SOCIEDAD					
P142	¿Conoce las autoridades locales, y/o se reúne periódicamente con sus autoridades locales?	X			
P143	¿Rechaza en su conducta empresarial toda clase de sobornos, prebendas o dádivas a terceros a cambio de favores, trámites u opción comercial?	X			
P144	¿Tiene planes o códigos que permitan detectar, controlar, impedir y sancionar la corrupción en su empresa?	X			
P145	¿Ofrece oportunidades de trabajo voluntario o prácticas a estudiantes en su empresa?	X			
P146	Asume el papel de formar ciudadanos en la discusión de temas como participación y combate de la corrupción	X			