



Responsabilidad Social Empresarial en el Grupo Puerto de Cartagena

Trabajo de Grado

Natalia Burgos Rodríguez

Nicole Acosta Lejour

Ana Isabel García Meléndez

Profesor: Rafael Piñeros

Facultad de Administración

Universidad del Rosario

Bogotá D.C. Junio de 2014

Resumen	IV
Abstract	IV
1. Introduccion	5
2. Problema de investigacion y su Justifiacion	6
3. Objetivo General.....	6
4. Marco Teorico.....	6
4. 1 Responsabilidad Social empresarial y Desarrollo Sostenible	7
4.2 Estructura organizacional.....	11
5. Metodologia.....	13
6. El grupo puerto de Cartagena y sus politicas de RSE	17
7. Desarrollo	18
7.1 Evolucion del Area	18
7.1.1Historia del Grupo Puerto de Cartagena	18
7.1.2 Fundación Puerto de Cartagena	21
7.1.3 Descripción de servicios.....	23
7. 2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	24
7. 3 DIVISIÓN DEL TRABAJO	29
7.3.1 Zonas geográficas en las que tiene presencia	34
7.3.2 Grupos de interés con sus proyectos principales	35
7.3.3 Indicadores para la evaluación del desempeño del área	40
7. 4 Coordinacion de Trabajo	41
8. Conclusiones.....	45
9. Recomendaciones	46
10. Bibliografia.....	47

Índice Tablas y Figuras

Figuras

Figura 1- Mapa de objetivos estratégicos.....	25
Figura 2 – Organigrama.....	29
Figura 3- Organigrama.....	31
Figura 4- Organigrama.....	31
Figura 5- Estructura Orgánica.....	32
Figura 6-Organigrama.....	32
Figura 7- Mapa Geografico Contecar.....	34
Figura 8- Grupos interesados.....	35

Tablas

Tabla 1- <i>Variables y dimensiones de análisis para la descripción del funcionamiento del área</i>	14
Tabla 2- <i>Mapa Stakeholders</i>	36
Tabla 3- <i>Proyectos Fundación Puerto de Cartagena</i>	42

Resumen

El objetivo de este artículo es describir la operación del Grupo Puerto de Cartagena – Colombia en torno a los procesos de Responsabilidad Social Empresarial. Esto hace parte de un proyecto de investigación que busca también identificar cómo el tema de la RSE hace parte de la estrategia de desarrollo de la empresa, cómo se ejecuta y cómo logra sus objetivos. Como base del estudio se identificaron cuatro variables: Evaluación de Área, Plataforma Estratégica, División del Trabajo y Coordinación del trabajo.

Los resultados mostraron que la RSE¹ abarca todos los objetivos estratégicos de la organización. Parte de la Gerencia General y se despliega a través de las diferentes áreas en forma de proyectos específicos que pretenden cumplir con las expectativas de los grupos de interés.

Palabras clave: Sostenibilidad, Responsabilidad Social Empresarial, Estructura Organizacional, División del trabajo, Coordinación del trabajo, Estrategia empresarial.

Abstract

The goal of this article is to describe the operation of the Group Puerto de Cartagena - Colombia around CSR² processes. This is part of a research project that seeks to identify

¹ RSE: sigla que se utilizará de ahora en adelante para referirse a Responsabilidad Social Empresarial

² CSR: acronym that will be used throughout the abstract referring to Corporate Social Responsibility

how the issue of CSR is part of the development strategy of the company, how it runs and how it achieves its objectives. The basis of the study identified four variables: Area Evolution, Strategic Platform, Labor Division and Work Coordination.

The results showed that CSR employed in the company covers the s strategic objectives thereof. It starts from the General Manager and it's deployed through different areas in the form of specific projects, aiming to achieve the expectations of the groups of interest.

Keywords: Sustainability, Corporate Social Responsibility, Organizational Structure, Division of Labor, Coordination of work, Business Strategy.

1. Introducción

La perdurabilidad de una compañía requiere la preservación de todos los sistemas con los que se encuentra correlacionada, constatando así la RSE. Para ello es necesario la inclusión de los grupos de interés dentro el desarrollo ético y estratégico de la empresa.

El Grupo Puerto de Cartagena desarrolla la RSE de manera alineada con la estrategia que viene desde la gerencia y a través de sus áreas de trabajo, con procesos y proyectos enfocados a los grupos de interés.

Para las empresas que buscan un desarrollo sostenible la inclusión activa de los grupos de interés es de gran importancia, además le da a la empresa credibilidad, legitimidad y confianza. Se debe tener una relación constante con los grupos, donde

deben cumplirse expectativas, demandas, y constantes acciones de mejoras e innovación, que permitan a la empresa ser un actor social activo y aceptado.

2. Problema de investigación y su justificación

La afectación de las organizaciones en ámbitos económicos, sociales y ambientales a la humanidad han llevado a la necesidad de que las empresas implementen la RSE, buscando mantener un desarrollo sostenible. Sin embargo, hay poca investigación acerca del funcionamiento de las áreas o procesos de RSE, por lo que no están definidos con claridad los estándares bajo los cuales una empresa debe aplicarla exitosamente. Por ende, los estudios actuales pretenden mostrar las mejores prácticas y demostrar que la RSE hace parte fundamental de una organización.

3. Objetivo general

Describir la operación del Grupo Puerto de Cartagena – Colombia en torno a los procesos de Responsabilidad social empresarial.

4. Marco teórico

El trabajo que se desarrollará a continuación, tiene como fin la exposición de tres temas principales: la responsabilidad social empresarial (RSE), el desarrollo sostenible y

la estructura organizacional. Estos temas serán analizados para el posterior análisis en el Grupo Puerto de Cartagena.

4. 1 Responsabilidad Social empresarial y Desarrollo Sostenible

Según la Comisión Europea, en el Libro Verde: “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, publicado en 2001, la *responsabilidad social empresarial* es:

La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con sus interlocutores. (pág. 13)

Este tema se ha convertido en una herramienta muy importante para las empresas, no sólo como una oportunidad de contribuir a la sociedad, sino también como elemento estratégico en materia de publicidad y finanzas. Por tanto, es fundamental para este estudio conocer a fondo el cómo, el por qué y el cuándo de la formación del área de RSE, de su implementación y del alcance de sus objetivos dentro de la empresa en cuestión y cómo se traduce esto en un desarrollo sostenible de la misma.

Dentro de la estrategia de la organización y en relación con su gestión de responsabilidad social empresarial, se encuentran otros agentes importantes que tienen gran influencia en la toma de decisiones, desarrollo de proyectos y manejo de presupuestos de la misma; estos son los grupos de interés.

Éstos, también conocidos como Stakeholders, se entienden como aquellos actores sociales que, tienen un efecto en las actividades de una organización y que a la vez se pueden ver afectados por éstas y por sus decisiones. Edward Freeman definió el término Stakeholder como "todas aquellas personas o entidades que afectan o son afectados por las actividades de una empresa" (Urroz & Francisca, 2010).

Los impactos, ya sean reales o potenciales, pueden ser tanto negativos como positivos. Dentro de impactos positivos se encuentran apoyos económicos, de salud, vivienda, educación y capacitaciones entre otros. Se pueden ver afectados negativamente por la compra de terrenos, lugar de trabajo inseguro, contaminaciones, etc. El detalle de los grupos de interés del Grupo Puerto de Cartagena y sus interacciones será evidenciado más adelante en el desarrollo de este documento.

Retomando entonces cómo la implementación y el cumplimiento de objetivos de forma efectiva de la responsabilidad social empresarial de una empresa se traducen en un desarrollo sostenible para la compañía, es importante definir y entender el concepto, pues va de la mano como causa y efecto de la RSE.

Desarrollo sostenible se define como “El desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas” (Comision Brundtland - Naciones Unidas, 1987)

Otros autores como H. Daly, D. Pearce, A Markandya y E.B Barbier (1991) proponen una sociedad sostenible, según el primero de estos, como un lugar donde no se debe hacer uso de los recursos más tiempo del que se toman en regenerarse y donde no se produzcan contaminantes en un ritmo mayor al ritmo en que la naturaleza los neutraliza o absorbe. Los demás autores definen una sociedad sostenible como un lugar en donde se deben evitar los declives de los recursos, de la estabilidad social y no perjudicar los sistemas naturales.

El desarrollo sostenible debe conducir al crecimiento económico, beneficiando y considerando la calidad de la vida y el bienestar social. Es el no agotar los recursos naturales renovables en que la naturaleza se sustenta de tal manera no dañar el medio ambiente sea para la sociedad actual o para la futuras.

El término nace por la necesidad de reconocer el daño que el hombre produce a la naturaleza y a la capacidad del ser humano de subsistir y garantizar un futuro con buenas condiciones para las siguientes generaciones. Además de reconocer que hay recursos naturales limitados como lo son los minerales, nutrientes en el suelo, agua potable, entre otros.

De acuerdo a lo anterior, el objetivo de implementar el desarrollo sostenible es generar proyectos viables y así reconciliar los aspectos económico, social, y ambiental de las actividades humanas. Se identifican entonces tres tipos de sostenibilidad:

- Sostenibilidad económica: se da cuando la actividad que se mueve hacia la sostenibilidad ambiental y social es financieramente posible y rentable.
- Sostenibilidad social: basada en el mantenimiento de la cohesión social y de su habilidad para trabajar en la persecución de objetivos comunes.
- Sostenibilidad ambiental: compatibilidad entre la actividad y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, evitando la degradación de las funciones fuente y sumidero.

El informe Limit to growth (Club of Rome, 1972) concluye que:

Si el actual incremento de la población mundial, la industrialización, la contaminación, la producción de alimentos y la explotación de los recursos naturales semantiene sin variación, alcanzará los límites absolutos de crecimiento en la Tierra durante los próximos cien años. (p. 73)

Es este el motivo por el cual el desarrollo sostenible se ha convertido en el camino más buscado por las organizaciones empresariales en la actualidad.

El desarrollo sostenible supone tres condiciones: que el desarrollo este en servicio a la comunidad, que se consideren los impactos a corto y largo plazo, y que analice todo los factores que afecta los aspectos sociales, ambientales, y económicos.

Al partir de las definiciones se puede inferir que las empresas son el actor principal para una sociedad sostenible, donde deben interactuar con el medio ambiente, siendo responsable con todas las consecuencias que trae su actividad.

Las compañías cada vez van adquiriendo mayor importancia y están siendo el actor de mayor influencia en la sociedad, es por esto que ellas mismas están añadiendo a su actividad la gestión de los impactos sociales, ambientales y económicos.

4.2 Estructura organizacional

A continuación, se definirá el concepto de *estructura organizacional* de una empresa, ya que el estudio del funcionamiento de ésta permite entender en gran parte cómo las organizaciones y sus unidades logran sus propósitos, pues se encuentra una interdependencia entre la estrategia y la estructura de una compañía.

En primera instancia se entiende el concepto de *organizar* como la identificación y clasificación de las actividades a realizar; la agrupación de dichas actividades; la asignación de la dirección de cada actividad; y por último, la coordinación vertical y horizontal de la estructura resultante. (Universidad de Champagnat, 2002)

Por estructura organizacional se entiende entonces, la variedad de formas en las que se puede dividir y subordinar el trabajo dentro de una compañía manteniendo una coordinación de éste y orientándolo al logro de un mismo objetivo.

Consecuente con esta definición está la de Strategor (1988), que indica que la estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. (Universidad de Champagnat, 2002)

De acuerdo con Mintzberg (1998), es el conjunto de medios mediante los cuales la organización divide el trabajo en diferentes tareas para así lograr la coordinación efectiva de éstas. (Universidad de Champagnat, 2002)

La elaboración de la estructura puede basarse en tres formas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz. (Abau, 2011) Esta estructuración determinará la forma en que opera la empresa a nivel interno y externo con respecto a su entorno.

Por medio de este estudio se podrá analizar cómo logran resultados los procesos de responsabilidad social empresarial, cómo se divide el trabajo de acuerdo con las áreas dentro de la organización y sus respectivos grupos de interés y por ende, el desarrollo de la estrategia de la misma.

5. Metodología

Habiendo definido la RSE, se parte a explicar específicamente su funcionamiento dentro de la empresa seleccionada como objeto de estudio identificando características que la conforman, los proyectos que lleva, sus objetivos y la forma en que pretende alcanzarlos entre otros aspectos.

Para detallar y analizar el funcionamiento de los procesos enfocados en responsabilidad social del Grupo Puerto de Cartagena, en primer lugar se realizó el estudio del marco teórico. Éste está constituido por tres temas: Responsabilidad Social Empresarial, Desarrollo Sostenible y Estructura Organizacional.

Una vez contextualizado cada tema, se procedió a trabajar con la matriz metodológica, donde se identificaron cuatro variables claves para sintetizar la información y así conseguir un análisis más concreto. Estas variables son: 1) Plataforma Estratégica, que consiste en cómo la empresa ha integrado la RSE en su estrategia de desarrollo de ventaja competitiva. 2) División del Trabajo, indica la división del trabajo y establece la relación de las fuerzas laborales con cada función. 3) Coordinación del Trabajo, sincroniza actividades del área con las demás de la organización.

En la siguiente tabla son descritas las definiciones y dimensiones de estas variables.

Tabla 1

Variables y dimensiones de análisis para la descripción del funcionamiento del área

Variable: *Evolución del área*: Forma en que ha crecido la unidad del RSE dentro de la organización

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	
	Conceptual	Operacional
Historia	Hechos o fenómenos trascendentales en la vida empresarial	Hechos o fenómenos trascendentes del área de RSE
Enfoque	Serie de enunciados que definen la dirección de la compañía; Misión, Visión, Objetivos y Políticas	Direccionamiento que se desprende para las prácticas de RSE
Ambiente	Factores o tendencias que influyen la puesta estratégica	Condiciones o circunstancias sociales y culturales que impactan la puesta de RSE
Gobierno Corporativo	Sistema por el cual la compañía es dirigida y controlada (comité Cadbury, 1992)	Composición y funciones de la junta directiva con respecto a las prácticas de RSE
Presupuesto	Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un periodo	Cantidad de dinero que se estima será necesaria para hacer frente a los gastos de RSE

Variable: *División del trabajo*: Fragmentación de trabajo y especialización entre las fuerzas laborales para

la asignación de cada labor

Dimensión	Definición	
	Conceptual	Operacional
Departmentalización	Proceso de agrupación de actividades o funciones similares, lógicamente relacionadas	Conjunto de labores y funciones que conforman un área de RSE
Cargos	Conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que pertenecen a un solo individuo, unificado en una posición formal dentro de una organización	Actividades y funciones desempeñadas por cada miembro del área de RSE
Orgánico o burocrático	Describir el nivel de centralización o descentralización de una empresa	Describir el grado en el que el área de RSE es burocrática u orgánica

Variable: *Coordinación del trabajo*: Forma en que todas las fuerzas laborales gestionan en sincronía con las demás fuerzas toda actividad laboral

Dimensión	Definición	
	Conceptual	Operacional
Procesos	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados	Actividades del área de RSE que son claves para el logro de sus resultados

Transparencia	Valor ético que es característico de una empresa que comunica y publica sus actividades para el conocimiento público de manera clara y verídica	Apertura organizacional para el adecuado flujo de información y conocimiento de actividades del negocio que afecten de alguna manera la RSE
Certificaciones	Garantía que asegura la certeza o autenticidad de algo	Guías e indicadores que buscan orientar a las organizaciones en la consolidación de una gestión responsable
Conexión estructural	Forma de enlace que se da entre diferentes sistemas	Forma de comunicación del área de RSE con los organismos con los que interactúa
Recursos	Procedimiento o medio del que se dispone para satisfacer una necesidad, llevar a cabo una tarea o conseguir algo (4)	Elementos físicos, financieros y humanos que pueden ser utilizados por el área de RSE para realizar una actividad o como medio para lograr sus objetivos.

Fuente: Matriz Metodológica proporcionada por el docente Rafael Piñeros.

Con base a dichas variables, se seleccionaron preguntas de investigación que permitieran la recolección de información cumpliendo con el criterio de triangulación. Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con personal relevante dentro de la empresa, el cual proporcionó valiosa información.

6. El Grupo Puerto de Cartagena y sus políticas de RSE

La responsabilidad social del GPC³ se ha enfocado a través de las siguientes líneas estratégicas de desarrollo:

1. Fortalecimiento empresarial de la cadena de valor del negocio y, de empresas proveedoras de servicios en las operaciones marítimas y terrestres.
2. Capacitación para la comunidad Cartagenera en General
 - Convenio SENA
 - Convenio UNAD
 - Programa Jóvenes en acción
3. Programa de reciclaje
4. Programa de conservación del medio ambiente

El GPC genera múltiples empleos directos e indirectos en los sectores artesanal, gastronómico y de entretenimiento, entre otros. Lo cual impacta positivamente la economía local con un efecto multiplicador que beneficia a todos los cartageneros.

³ GPC: sigla que se utilizará de ahora en adelante para referirse a Grupo Puerto de Cartagena

7. Desarrollo

A continuación, se realizará el desarrollo de las variables descritas anteriormente, seguido del análisis de los resultados obtenidos y las respectivas conclusiones.

7.1 Evolución del área

7.1.1 Historia del Grupo Puerto de Cartagena

Tras su fundación en 1533, Cartagena de Indias fue durante todo el régimen colonial español, el principal puerto del Nuevo Reino de Granada, hoy República de Colombia. De hecho, por haber sido punto de arribo para mercancías, tributos, gemas, oro y otros caudales, por allí transitó la mayoría del comercio exterior.

A mediados del siglo XIX, Cartagena recibió obras de dragado del Canal del Dique; un muelle fluvial en Calamar; un muelle marítimo (de la Machina) y un ferrocarril para unir la bahía con el río Magdalena.

Posteriormente, el Gobierno Nacional contrató la construcción de un moderno terminal marítimo en la isla de Manga, que fue inaugurado a comienzos de 1934. Luego en 1947, lo tomó el Ministerio de Obras Públicas. En 1961 pasó a ser operado por Puertos de Colombia, “Colpuertos”, el organismo estatal que asumió el manejo de los puertos nacionales.

En el año 1993 el terminal marítimo de Cartagena fue privatizado por la Ley 1ª de 1991 y pasó a ser administrado por la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, en concesión por 40 años. El GPC en el año 2005 adquirió el Terminal de Contenedores de Cartagena (Contecar), e integró sus direcciones con el objetivo de ser el líder portuario en la Cuenca del Caribe. En sus 13 años de operación, el GPC ha aumentado el número de contenedores, la capacidad de almacenamiento y la productividad operativa.

Hoy el Grupo Puerto de Cartagena dispone de la infraestructura y eficiencia necesarias para atender barcos hasta de 5.500 TEUs⁴, con ahorros significativos para la economía nacional. Por ello, hoy constituye un auténtico Centro Logístico que une al Caribe con todo el mundo, a través de conexiones con más de 432 puertos en 114 países y servicios de las principales líneas navieras a nivel mundial. (Rodo, 2008)

Su modernización va desde la adquisición de la tecnología portuaria más avanzada, representada en sistemas de información, grúas de muelle y de patio, seguridad y telecomunicaciones; hasta la adecuación de su infraestructura y capacitación del recurso humano, para sintonizarlos con los requerimientos de un mercado cada vez más exigente y competitivo, garantizando un servicio ágil y eficiente.

Con la operación del GPC se beneficia una extensa comunidad representada en importadores y exportadores, transportadores, sociedades de intermediación aduanera,

⁴ TEU: unidad de medida que se refiere a unidad equivalente a 20 pies.

empresarios e industriales, navieros y agentes, comerciantes y operadores portuarios marítimos y terrestres, así como la industria turística, entre otros.

Con el fin de mejorar su competitividad internacional y eficiencia, mediante obras de dragado, el Gobierno Nacional ha profundizado el canal de acceso a Cartagena. Además, una eficiente prestación de servicios portuarios, le convierten en un puerto competitivo, con amplios beneficios para el comercio exterior colombiano.

Desde 1993 inicio el programa de reconstrucción y paisajismo de las instalaciones, destacando el concepto de protección a especies nativas y arreglo del paisaje urbano, beneficiando la ciudad. Respetando las normas ambientales y urbanísticas haciendo que la infraestructura portuaria armonice con su entorno natural. Además, se fomenta el cuidado del medio ambiente divulgando el conocimiento sobre el ecosistema marino y generando una mayor conciencia acerca del uso razonable de los recursos humanos. (Rodo, 2008)

El Grupo Puerto de Cartagena tiene un sistema estratégico de Gestión Humana que permite conseguir desarrollar, motivar y retener a las mejores personas para apoyar crecimiento y competitividad en la organización. Se orienta a estimular la excelencia en el desempeño, forjar la cultura organizacional, y desarrollar comportamientos que aseguren la creación de valor de la empresa y las personas que hacen parte de ella.

Está consciente que su crecimiento y desarrollo debe ser totalmente armonizado con el de su entorno y es por eso que su función social como agentes líderes en la transformación y crecimiento de la cadena logística del comercio exterior colombiano. (Rodo, 2008)

7.1.2 Fundación Puerto de Cartagena

El GPC a lo largo de toda su historia ha desarrollado programas de fortalecimiento en la comunidad portuaria, en la medida en que estos programas se consolidaron se identificó la necesidad de abordar un colectivo mayor, que tuviese relación directa con las actividades de las instalaciones portuarias. Por tal motivo se amplió el margen de responsabilidad social empresarial en las comunidades circunvecinas. en alineación con el programa de gestión ambiental.

Principalmente la razón para crear el diseño de programas de RSE fue contar con una unidad funcional que tuviera dentro de su objeto social: la atención, promoción y desarrollo de la comunidad y su entorno. Poder canalizar los recursos a través de los cuales se pudiese apalancar los proyectos de interés social y contar con una herramienta de gestión, a través de ella llegar a la comunidad.

Para el desarrollo de este propósito se planteó la necesidad de crear una unidad independiente con la estructura funcional que le permitiera atender profesionalmente,

con los recursos adecuados, los proyectos que se formularan por y para las comunidades.

En el año 2005, nació la Fundación Puerto de Cartagena, con el fin de desarrollar proyectos sociales para al mejoramiento de la calidad de vida de la Comunidad Portuaria y su entorno. La Fundación Puerto de Cartagena, es una entidad en la que se consolidan los esfuerzos y recursos de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena y Contecar S.A, y con la cual se continuará los programas de responsabilidad social que se han realizado desde sus inicios, en ambas empresas.

Se presentaron varios motivos por los cuales se creó la Fundación Puerto de Cartagena, estos son, fortalecer el desarrollo de la comunidad portuaria y su entorno, constituirse como un foco y motor de desarrollo social, ser agente transformador del entorno socio económico, desarrollar programas basados en un modelo de sostenibilidad, enfocando sus estrategias en líneas de gestión como la educación, cultura y medioambiente.

La Fundación Puerto de Cartagena pretende lograr un desarrollo comunitario: salud y nutrición, recreación y cultura, apoyo a programas sociales de Cartagena, mejorar la generación de ingresos de la comunidad portuaria y sus familias, y finalmente contribuir con el desarrollo de la infraestructura comunitaria.

7.1.3 Descripción de servicios

Cargue/Descargue de Contenedores: Transferencia entre módulos de almacenaje entre el puerto y los vehículos de transporte terrestre o viceversa. Incluye las operaciones de cargue o descargue de contenedores en la salida (exportación) o el ingreso (importación) de mercancía.

Repesaje de contenedores: La solicitud de este servicio es voluntaria y se realiza como mecanismo de control o verificación por parte del usuario. Generalmente se realiza en casos de Declaración de Tránsito Aduanero (DTA), cuando se necesita constatar contradicciones entre el Bill of Lading (BL) y el registro de importación, o se hayan detectado mermas.

Se ha diseñado un procedimiento específico para movilizar la mercancía en vehículos de transporte terrestre desde su posición inicial en los módulos de almacenaje, hasta la báscula y posterior retorno al sitio de reposo final. Este servicio incluye el cargue y traslado del contenedor desde el módulo hasta la báscula, el pesaje (anotación y registro) y el cargue y traslado del contenedor desde la báscula hasta el módulo en el patio.

Movilización de Contenedores para Inspección: Considerando que en la actividad portuaria se prestan servicios de inspección, por voluntad del consignatario/ cliente o por solicitud de las autoridades competentes (DIAN, ICA, Antinarcóticos y demás), se ha diseñado un procedimiento específico para movilizar la mercancía desde su posición

inicial en los módulos de almacenaje, hasta el lugar donde ha de efectuarse la inspección y posterior retorno al sitio de reposo final.

Movilización de Contenedores para Llenado: Este es un procedimiento específico diseñado para movilizar contenedores vacíos hasta el lugar donde han de llenarse, y posterior retorno al sitio de reposo final. (SPRC, 2012)

7. 2 Plataforma estratégica

Se parte de una descripción de la orientación del Grupo Puerto de Cartagena hacia la RSE y sus procesos, abordando características como el compromiso, beneficios, proyectos y demás que acercan a la compañía a la sostenibilidad, desarrollando así la variable de Plataforma Estratégica.

7.2.1 Grupo Puerto de Cartagena y su proyección a la sostenibilidad

Los procesos de responsabilidad social de la compañía tienen como compromiso la integración de expectativas que surgen de todos los grupos de interés. Este es un compromiso de carácter social, ambiental y económico que encuentra beneficiarse de la siguiente forma:

- “Aumenta la satisfacción del cliente agregando valor a los servicios.
- Promueve el desarrollo de la innovación en pro de un negocio sostenible
- Genera ventajas competitivas
- Reduce riesgos en la operación

- Promueve un servicio más eficiente
- Incrementa la seguridad de los accionistas
- Logra mayor satisfacción de los empleados, al participar en acciones que contribuyan al bienestar común.
- Fortalece la reputación y el reconocimiento de la empresa ante los diferentes grupos de interés, como grupo prestador de servicios confiables” (Sociedad Portuaria de Cartagena, 2013)

La junta directiva se encarga de crear los lineamientos de la política de RSE, indicando así cómo se va a implementar, los recursos que se disponen, las estrategias a seguir. Recibe un reporte de resultados y realiza la respectiva evaluación.

Los procesos de RSE de la empresa cumplen con los objetivos estratégicos de ésta. Agrega valor a cada uno de los ejes planteados en los objetivos, como se puede ver en la Figura 1:

Figura 1

Mapa de objetivos estratégicos



Fuente: Presentación RSE suministrada por el Grupo Puerto de Cartagena, 2013

Dentro de la visión que tiene el puerto, se encuentra el deseo de ser destacado por su gestión ambiental y su responsabilidad social. De igual forma, expresa este compromiso hacia lo social dentro de su Política de Sistema Integrado de Gestión; “Como empresa socialmente responsable, es nuestro compromiso trabajar con calidad y seguridad integral, enmarcados en el cumplimiento de la legislación aplicable, la protección del medio ambiente, la salud y bienestar de las personas.” (Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, 2013, pág. 9)

Es por esto que sus esfuerzos siempre se han enfocado en que las operaciones que realiza para su negocio se involucren con la generación de un entorno saludable, para su personal y para toda la ciudad en la que se desempeñan.

La gestión ambiental de la compañía está constituida por las siguientes dimensiones y proyectos (Sociedad Portuaria de Cartagena, 2013):

1. Estándares nacionales en el manejo del medio ambiente.
2. Mediciones de impacto ambiental.
3. Reducción de las emisiones al aire, con la programación de citas a camiones.
4. Protección de árboles y recuperación de especies nativas; vivero de Mangle en Contecar.
5. Siembra de frutales en diferentes áreas de Cartagena.
6. Reducción de las emisiones al aire, con la programación de citas a camiones.
7. Protección de árboles y recuperación de especies nativas; vivero de Mangle en Contecar.
8. Siembra de frutales en diferentes áreas de Cartagena.
9. Manejo responsable de residuos sólidos, con impacto social y ambiental, en asocio con la cooperativa de recicladores Reciclar. En relación con este punto, se adelanta la construcción de una planta de incineración de residuos sólidos, la cual cuenta con un sistema completo de manejo de basuras, con máquinas compactadoras y para un manejo ambiental de desperdicios cuenta con vagones y camiones de recolección.
10. De igual forma se llevó a cabo la construcción de una planta de tratamiento de agua potable para con ésta proveer agua a barcos y cruceros. De la mano fueron instalados en todas las áreas del puerto contadores que permitieran la regulación del consumo y de fugas.

11. Inscripción en el programa MARPOL. Se trata del convenio internacional para prevenir la contaminación por los buques
12. Estimulación de prácticas de responsabilidad social en los proveedores.
13. Estrategias de aprovechamiento, reducción y mejoramiento de los recursos y operaciones.
14. Planes de prevención y contingencia para mitigar los impactos ambientales del negocio.
15. Información a la comunidad vecina del impacto ambiental y de los planes de contingencia.

Además de los programas mencionados anteriormente, el Grupo Puerto de Cartagena consolidó la Fundación Puerto de Cartagena con el propósito de brindar la oportunidad de una mejor calidad de vida no sólo a la comunidad portuaria sino también, a todas aquellas personas de escasos recursos de la ciudad.

Planea lograrlo mediante los siguientes procesos:

- Procesos de formación; los cuales fomentan la educación aumentando el nivel de la misma y del desarrollo humano. –Educación y Capacitación Portuaria
- Un programa de vivienda que contribuya con el patrimonio y la evolución de una comunidad integral. –Vivienda y Desarrollo Urbanización Jardines de San Pedro-

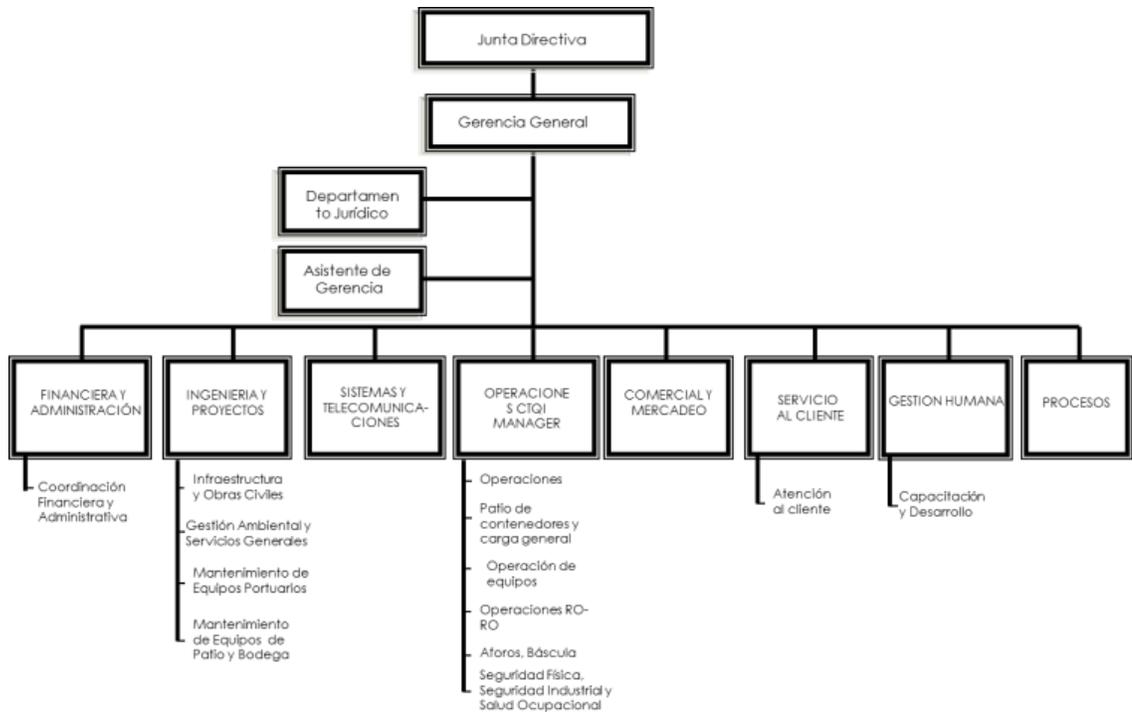
- Actividades Específicas de Apoyo en temas de educación, salud, bienestar, recreación y cultura que buscan un desarrollo local próspero.
- Programa de generación de ingresos donde se potencializa las habilidades e ideas productivas de los trabajadores portuarios.
- Programa de desarrollo comunidades vecinas/ Cartagena apoya a sectores menos favorecidos; educación, nutrición, salud, recreación y cultura – Comunidad Escuela Almirante Padilla Barrio el Zapatero; Infantes Barrio El Pozón; Niños Jóvenes de Nuestra Orquesta; Comunidad Vecina Terminales de Manga y Contecar-
- Programas Sociales y Culturales en Cartagena y Bolívar.

7.3 División del trabajo

El GPC define la política de RSE como procesos que le dan valor y ventaja competitiva a la organización; estos procesos y/o proyectos deben ser coordinados con las áreas estratégicas de negocio de la mano del grupo de interés afín a cada una de estas.

Para empezar a explicar el modelo de implementación de la RSE en la compañía se parte de su estructura organizacional. A continuación el organigrama general:

Figura 2



Fuente: Informe de Gestión Sociedad Portuaria Regional de Cartagena 2013

La Junta Directiva, como se mencionó anteriormente, proporciona la estrategia de las políticas de RSE a seguir. Esta está conformada por los siguientes accionistas y representantes de accionistas: Anibal Ochoa, Claudia Betancourt, Rudolf Holmmes, Luis Carlos Parodi, Andrés Quintero, Sergio Espinosa, Jairo Espitia, Luis Genaro Muñoz, Gerardo Rumie y Alfonso Salas, siendo este último el Gerente General de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena.

El gerente general es quien se encarga de designar el responsable de la gestión de RSE en cada área. Es decir, hay tres enfoques con respecto a la RSE: Gestión Humana, Impacto Social y Medio Ambiente. Estas corresponden a Recursos Humanos, Fundación Puerto de Cartagena y Gestión Ambiental, respectivamente. Es en el director de cada

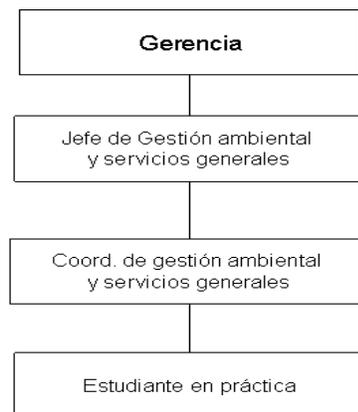
área en quien recae la responsabilidad de ejecutar los proyectos del grupo de interés que le corresponda a la misma e igualmente es el encargado de presentar los resultados al gerente general para así realizar un reporte a la Junta Directiva.

Este reporte por departamentos es mensual, y va inmerso en el reporte de la asamblea. Está estandarizado por la empresa mas no cuenta con parámetros internacionales como metodología GRI o ninguna otra metodología específica.

Es importante aclarar que la Fundación Puerto de Cartagena hace parte del Grupo Puerto de Cartagena no como un área sino como una empresa anexa que se encarga de la RSE externa.

Entrando a analizar la estructura organizacional de cada uno de los tres enfoques mencionados, se encuentra lo siguiente. Dentro de la organización desde el área de Gestión Ambiental y servicios generales, se abordan temas de interés socio-ambiental, con la siguiente estructura administrativa:

Figura 3



Fuente: Informe de Gestión SPRC, 2013

El área de Recursos Humanos en relación con la RSE abarca temas de capital humano como calidad vida, ambiente organizacional, incentivos, entre otros. Trabaja bajo la siguiente estructura:

Figura 4



Fuente: Informe de Gestión SPRC, 2013

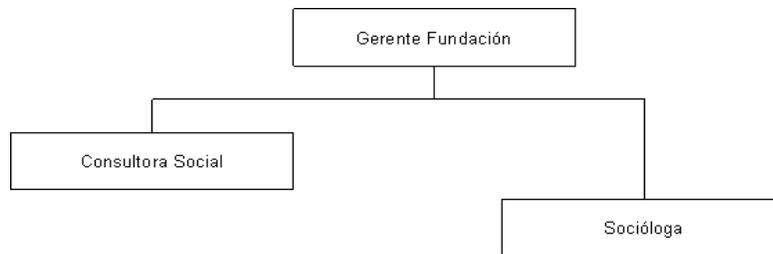
En cuanto al impacto social, está al frente de los temas relacionados la Fundación Puerto de Cartagena, la cual funciona con la estructura orgánica que se muestra en la Figura 5:



Fuente: Informe de Gestión SPRC, 2013

Para los temas de Contecar, la Fundación aborda la siguiente estructura:

Figura 6



Fuente: Informe de Gestión SPRC, 2013

Como se puede evidenciar en las descripciones anteriores, cada área se encarga de un grupo de interés y es así como trabajan la RSE dentro de la compañía. Debido a que no existe un área de RSE como tal, no se han establecido parámetros específicos para cargos relacionados. Aún así, según el departamento se requiere una preparación, conocimiento y experiencia profesional que vaya acorde éste.

Por ejemplo, en el caso de Gestión humana quien se encargue de los temas de RSE debe tener una carrera bien sea en psicología, sociología, comunicación organizacional o demás carreras afines, siendo lo primordial una experiencia superior a dos años en el área de trabajo.

Refiriéndose al enfoque de Medio Ambiente, se indica que el encargado al igual que en el caso anterior, debe tener la misma experiencia y una carrera profesional afín al trabajo por realizar.

En cuanto a Impacto Social, en la Fundación Puerto de Cartagena son requeridos psicólogos, Ingenieros Ambientales y Trabajadores sociales, los cuales deben tener experiencia en la parte comunitaria.

7.3.1 Zonas geográficas en las que tiene presencia

La Sociedad Portuaria y Contecar junto con su labor social y RSE tienen un cubrimiento y un modelo de desarrollo que abarca la comunidad portuaria, la ciudad de Cartagena, la región, el país y el Caribe. Como proyecto principal está tratar de llegar a todos los colectivos con los mismos programas, ya que de acuerdo con las características de cada uno se abordan y emplean los proyectos respectivos que generarán el impacto que se espera.

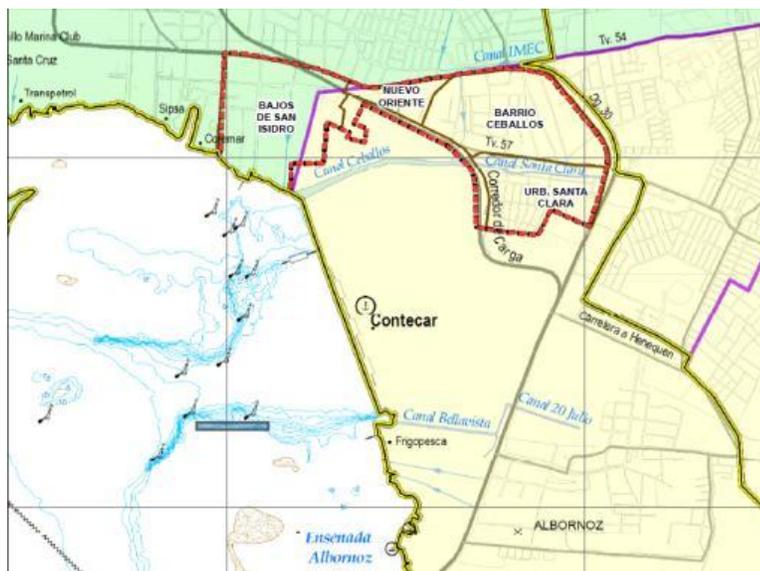
Por ejemplo, en el Plan Estratégico para los próximos 5 años se plantea el desarrollo de temas relacionados con la educación, cultura y medio ambiente y bajo este

criterio se han efectuado programas como Ajedrez al Parque que benefician a todas las comunidades.

Sin embargo, existen proyectos puntuales que han sido formulados por las mismas comunidades, por ejemplo: La adecuación del parque en la comunidad de Ceballos. Esto quiere decir que todos los programas se aplican de acuerdo a las comunidades objetivo. (Gonzales, 2014)

Figura 7

Mapa de zonas geográficas del GPC



Fuente: Mapa proporcionado por SPRC, 2014

7.3.2 Grupos de interés con sus proyectos principales

El siguiente cuadro muestra los grupos de interés en los que el GPC enfoca su gestión de RSE.

Figura 8

Grupos de interés del GPC



Fuente: Presentación proporcionada por el GPC, 2014

Para una profundización en la estructura de todos los grupos de interés que acoge el GPC se incluye el siguiente mapa de Stakeholders.

Tabla 2

Mapa de Stakeholders

Grupo de Interés	Descripción	Subgrupos
Gobierno	Nacionales e internacionales	MINISTERIOS
		ANI
		S.P.
		DIAN
		DIMAR
	Local	ALCALDIA
		CAPITANIA
		GOBERNACION
		EPA
		CARDIQUE
CONSEJO MPAL		
<p>La Organización Puerto de Cartagena asume como compromiso con el GOBIERNO NACIONAL Y LOCAL, el cumplimiento de la normatividad vigente en materia de regulacion de la actividad portuaria.</p>		
Grupo de Interés	Descripción	Subgrupos
Medio ambiente	Gestión de Marpol	Control de combustibles, aceites, residuos solidos, artefactos navales certificados.
	ISO 14000	Gestion ambiental
	Uso de tecnologías limpias	Emisión de gases, energía.
	Programas de reforestacion	Reforestación interna y hacia las comunidades vecinas
	Plan de formación y divulgación ambiental	Comunidad del entorno y opinion
	Interventoria social y ambiental	
	Cumplimiento de la normatividad ambiental	Normas a nivel nacional
<p>La Organización Puerto de Cartagena asume como compromiso con el MEDIO AMBIENTE, el cumplimi ente de la normatividad nacional e internacional y a generar procesos que contribuyan proactivamente con el mejoramiento del planeta.</p>		

Grupo de Interés	Descripción	Subgrupos
Colaboradores	Población trabajadores con vínculo laboral directo empresa	Trabajadores que no tienen vivienda propia con ingresos familiares inferiores a 4 SMMLV
El GPC se compromete a implementar un programa de RSE que facilite a los colaboradores la adquisición de vivienda propia y buen manejo de los ingresos.		
Grupo de Interés	Descripción	Subgrupos
Trabajadores de empresas proveedoras	Trabajadores vinculados laboralmente a empresas proveedoras de servicios portuarios.	Trabajadores identificados con pobreza extrema y pobres 9,29%
	Trabajadores vinculados laboralmente a empresas proveedoras de servicios portuarios. Va a proveedores	Hijos de trabajadores de las empresas proveedoras de servicios portuarios entre 0 y 5 años (primera infancia) que no asisten a instituciones de cuidado y no tienen controles de crecimiento y desarrollo sin esquema de vacunación.
El GPC, se compromete con los trabajadores de las empresas prestadoras de servicios portuarios con el concurso de sus empleadores a implementar programas de RSE, que le permitan mejorar el nivel socio económico pasando a no pobres y mejorar la atención a los niños de la primera infancia.		

Grupo de Interés	Descripción	Subgrupos
COMUNIDAD		La comunidad en general en sus contextos y problemáticas
Aledaña a SPRC		
	Manga	
	Las Colonias	
	Indugraco	
	Principio Bosque	
Aledaña a Contecar		
	Ceballos	
	San Isidro	
	Nuevo Oriente	
	Santa Clara	
	Albornoz	
	Zapatero	
Ciudad de Cartagena	Turismo de cruceros, transportadores, etc.	
1. La organización se compromete a mantener informados de manera suficiente y oportuna a su junta directiva y a sus accionistas; y a administrar bajo criterios de buen gobierno.		
Mantener o mejorar las expectativas de rentabilidad del negocio		
2. La organización se compromete a ayudar en el desarrollo de las comunidades vecinas a través de programas de impacto con énfasis en la población infantil y juvenil.		

Grupo de Interés	Descripción	Subgrupos
Clientes	Usuario de Servicio	Navieras
		Dueños de Carga y operadores logísticos
		Agencias de aduana
		Transportistas
Grupo de Interés	Descripción	Subgrupos
Proveedores	Prov de procesos claves	Empresa Trabajador Familia del trabajador
	Prov. de procesos críticos de apoyo (mito, materiales, tecnología , personal)	Empresa
	Proveedores deservicios Administrativos (instalaciones no industriales): servicios varios, financieros, insumos generales, asesores, etc.	Empresa

Fuente: Mapa de Stakeholders proporcionado por la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, 2014

Como se puede ver el GPC tiene compromiso de RSE con todos sus grupos de interés, tiene un entendimiento completo de las características y los agentes que compone a cada uno.

7.3.3 Indicadores para la evaluación del desempeño del área

Los indicadores de cumplimiento básicamente están asociados a los proyectos y a la culminación de las obras. Para continuar con el mismo ejemplo, en la dimensión asociada a *educación, cultura y medio ambiente*, el indicador de cumplimiento lo marca la ejecución de los programas presupuestados, en este caso el programa de Ajedrez al Parque, con un cumplimiento del 100%, y así sucesivamente.

Cuentan con un Balanced Score Card⁵ donde se miden los resultados de las actividades que realizan dentro de la empresa y así evalúan el logro de objetivos. La Sociedad Portuaria Regional de Cartagena ganó la distinción Best Place to Work⁶ dos años consecutivos en la categoría de empresa de mayor a 500 empleados. Contecar por su parte, ganó en la categoría de empresa de menos de 500 empleados y se ubicó en el ranking de las mejores empresas para trabajar en Latino América. (Gonzalez, 2014)

⁵ Balance Score Card: Cuadra de Manda Integral, demuestra cuándo una compañía alcanza los resultados deseados en el plano estratégico.

⁶ Best Place to Work: Premio otorgado a empresas por ser el mejor lugar para trabajar.

7.4 Coordinación del trabajo

Los procesos de RSE están enfocados como se indicó previamente en las dimensiones de medio ambiente, gestión humana, e impacto social. De acuerdo al señor Juan Carlos Acosta, gerente general de CONTECAR, se inicia con la identificación y caracterización del grupo de interés objetivo. Previamente se reconocen sus necesidades, y se implementan líneas de acción.

Se empieza con capacitación, buscando orientar al grupo en la toma de decisiones y diseño de su futuro. Para esto se recurre a instituciones tanto oficiales como privadas que tengan mayor especialización en el tema. Y además cuentan con los recursos económicos dados por la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena y Contecar.

Los procesos de capacitación y conciencia ambiental son direccionados por el área de Gestión Ambiental con apoyo en personal y organizaciones expertas; esto con el objetivo de garantizar el cumplimiento de toda la normatividad ambiental, y de un desarrollo sostenible.

El área de Gestión Humana se centra en capital humano garantizando un clima organizacional ideal y satisfacción del empleado. A través de excelentes condiciones en el lugar de trabajo, a nivel de salud, apoyo a la educación y formación de sus familias, y crecimiento en sus conocimientos profesionales, mencionando algunos de los beneficios que tiene el empleado del GPC.

En la Fundación Puerto de Cartagena, están los procesos que se aplican a las comunidades, según lo especifica la señora Maria del Pilar, directora de la FPC. Se inicia con procesos de liderazgo y capacitación, seguido se trabaja en la formulación de proyectos, y finalmente la elaboración formal de los mismo. La FPC pretende que la idea inicial del proyecto sea expuesta por las comunidades.

El GPC se ha ido independizando a través de los años en la gestión de RSE con la creación de la Fundación Puerto de Cartagena en el año 2005, la cual cuenta con el apoyo de la Fundación Carvajal. Inicialmente la FPC tercerizaba los proyectos y a partir del 2012 empezó a gestionar y operar sus propios programas.

Hoy en día el GPC mantiene algunos procesos tercerizados, como sucede con las capacitaciones en las áreas de Gestión Ambiental y Recursos Humanos. El apoyo con otros agentes se realiza con la intención de aprovechar la sinergia de los distintos saberes y profesiones, para lograr con mayor éxito el fortalecimiento del ser humano y el medio ambiente.

La Fundación Puerto de Cartagena desde entonces ha desarrollado y gestionado proyectos de desarrollo social para sus grupos de interés:

- Comunidades vecinas (Santa Clara, Ceballos, San Isidro, Nuevo Oriente, colonias y Jardines de San Pedro).
- Comunidades de Alta Vulnerabilidad Social en Cartagena.
- Comunidad Portuaria Interna.

Aclarando que la FPC opera las acciones de responsabilidad social empresarial de la organización para uno de sus grupos de interés que son sus comunidades vecinas; en el desarrollo del plan estratégico 2013-2017; se vienen ejecutando los siguientes proyectos de intervención social con participación comunitaria (Rodríguez, 2014)

Tabla 3

Tabla de proyectos FPC

PROYECTO	ACTIVIDADES
Saberes y habilidades parentales	Transferencia Metodológica F.C. y dotación nichos.
C.D.I (Ceballos, Nuevo Oriente, Santa Clara)	• Estudios y diComunidades vecinas a las empresas del grupo. • Comunidades de alta vulnerabilidad social en Cartagena. • Comunidad portuariaseños
Central Didáctica	Estudios y Diseños
Centro Integral Desarrollo Comunitario San Isidro	Estudio de viabilidad, compra casa, Gestión de alianzas para construcción.
Juventud Líder	Generación de oportunidades para el desarrollo integral de jóvenes en riesgo
Aula Global	Implementación de TIC a la educación – Salim Bechara
Recuperación paisajística y ambiental, caño Nuevo Oriente	Dotación y adecuación Intervención social Obra de infraestructura
Promoción de la cultura ambiental	Educación, sensibilización, aprovechamiento
Fortalecimiento Asociación de pescadores de Ceballos	Fortalecimiento, formulación plan de negocios, dotación de equipos de pesca
Reconstrucción Parque Santa Clara	Reconstrucción del Parque Central
Centro Desarrollo cultural y deportiva, Las Colonias	Adaptación del parque actual

Fuente: Tabla de Proyectos proporcionado por Fundación Puerto de Cartagena

Por las laborales adelantadas en RSE la Asociación Americana de Puertos (AAPA) le otorgó a la Sociedad Portuaria de Cartagena en el año 2000 el premio “Calvin Hurst”, debido a una gestión ambiental excepcional. Fue el primer puerto latinoamericano en recibir este premio, superando objetivos de manera sobresaliente en temas sanitarios, de

reciclaje, manejo integral de residuos y mejoramiento del entorno. (Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, 2007, pág. 12)

Fueron los programas realizados en estos temas los que permitieron que el Ministerio del Medio Ambiente diera su aprobación al Plan de Manejo Ambiental de la Sociedad Portuaria hasta el año 2033.

Por último, la divulgación, y los medios de comunicación. En la SPRC hay un área de Comunicación, esta está encargada de la comunicación interna y externa de todo el GPC; es decir que son ellos quienes hacen los boletines internos, que tienen la información de lo que está pasando en la empresa, de los logros obtenidos, y de cualquier otra novedad dentro de la empresa.

Por el lado externo son quienes realizan los eventos de GPC, además son quienes controlan lo que sale en prensa. La Fundación Puerto de Cartagena se apoya en esta área para dar a conocer los proyectos a realizar, manteniendo informados a los empleados.

Además cada área de la organización debe hacer un reporte de su gestión mensual, que ira anexo al reporte de junta directiva. En este reporte el área que desee incluir lo que está gestionando con respecto a RSE lo puede hacer, sin embargo no hay un formato estandarizado para eso.

8. Conclusiones

El Grupo Puerto de Cartagena ha alcanzado importantes logros y reconocimientos en términos de sostenibilidad y desarrollo. De acuerdo a la visión del grupo, en la que expone su deseo de destacarse por su gestión ambiental y su responsabilidad social, se puede decir que efectivamente está cumpliendo con dichos propósitos.

Se destaca por su acertada y completa implementación de responsabilidad social, pues a pesar de no contar con un área de RSE consolidada tiene una estructura funcional clara y efectiva para el desarrollo de las políticas y procesos correspondientes.

En cuanto a la gestión ambiental cumple con una planeación y ejecución brillante, lo que brinda un impacto y resultados positivos tanto para la organización como para las zonas estratégicas que abarca (comunidad portuaria, ciudad de Cartagena, región, país y Caribe).

En el análisis de las variables Evolución del área y Plataforma estratégica se identifican la proyección, los propósitos y los beneficios de la incursión del modelo de RSE dentro del grupo. De esta forma se da a conocer que el GPC incluye la RSE dentro de la estrategia empresarial y la modela acorde con los objetivos estratégicos de la misma. Se proporciona un entendimiento completo de cómo nacen las políticas de RSE y la estrategia de desarrollo de las mismas a través de los diferentes enfoques y agentes.

Después de analizar las variables División del trabajo y Coordinación del trabajo; se logra evidenciar la estructura y operación de los procesos de RSE en el grupo como

un funcionamiento efectivo que cumple con el propósito de lograr la integración de las expectativas que surgen de todos los grupos de interés.

Es así como todos los esfuerzos del GPC; sus empresas y empleados integrantes, sistemas, estrategias y sus objetivos claros y transparentes, hacen que este demuestre una ventaja competitiva, se destaque de manera respetable y querida por la sociedad en la que se encuentra y además hacen que alcance un desarrollo sostenible admirable.

9. Recomendaciones

La SPRC y Contectar en el área de RSE no cuentan con la metodología GRI. Esta es una metodología que se emplea para elaborar informes que ofrezcan una imagen equilibrada y razonable del desempeño de sostenibilidad en una organización.

Es importante incorporar este método de reporte en una empresa de gran relevancia e impacto para el país, con tantos proyectos de RSE, como lo es la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena y Contecar.

Usar esta guía en la organización trae como beneficios poder validar la información que tienen con relación a la cuantificación y evaluación de su gestión social, ambiental y económica. Permite que la organización muestre el compromiso empresarial que tienen con la sociedad. Garantiza y fortalece la colaboración de los grupos de interés a la empresa y la empresa tendrá un mayor reconocimiento público e incrementara su reputación. (Icontec, 2014)

10. Bibliografía

- Abau, S. (mayo de 2011). *Definición de estructura organizacional*. Obtenido de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/56521479/Definicion-de-estructura-organizacional>
- Club of Rome. (1972). *Limits to Growth*. Universe Books.
- Comision Brundtland - Naciones Unidas. (1987). *Informe VjBrundtland*.
- Europeas, C. d. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.
- Gonzales, F. A. (16 de mayo de 2014). Zonas Geograficas. (N. A. Lejour, Entrevistador)
- Gonzalez, F. A. (16 de 05 de 2014). Indicadores que evaluan el desempeño del área. (N. Acosta, Entrevistador)
- Icontec. (2014). *Icontec Internacional*. Recuperado el 6 de Junio de 2014, de Icontec metodologia Gri : <http://www.icontec.org/index.php/es/nuestra-compania/sala-de-prensa/52-colombia/servicios-de-evaluacion/357-metodologia-gri>
- Rodo, D. (2008). *Historia* . Cartagena: SPRC.
- Rodriguez, J. C. (25 de mayo de 2014). Poyectos SPRC. (N. A. Lejour, Entrevistador)
- Sociedad Portuaria de Cartagena. (2013). *Informe de Gestión* . Cartagena: Sociedad Portuaria de Cartagena.
- SPRC. (2012). *Descripcion de Servicios*. Cartagena: SPRC.
- Universidad de Champagnat, p. d. (agosto de 2002). *La estructura organizacional*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional.htm>
- Urroz, R., & Francisca. (17 de agosto de 2010). *Qué son los stakeholders*. Obtenido de Guioteca: <http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>