

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO BASE PARA EL DISEÑO DE  
ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES, UN ENFOQUE DESDE EL INFORME MONITOR  
EMPRESARIAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA EN COLOMBIA DE EMPRESAS  
RESPONSABLES AÑO 2012**



**OLGA CARLY GALINDEZ PERAFÁN  
LUISA MARÍA MOSQUERA NOGUERA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SEMINARIO DE GRADO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
POPAYÁN  
2013**

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO BASE PARA EL DISEÑO DE  
ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES, UN ENFOQUE DESDE EL INFORME MONITOR  
EMPRESARIAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA EN COLOMBIA DE EMPRESAS  
RESPONSABLES AÑO 2012**



**Presentado por:**

**OLGA CARLY GALINDEZ PERAFÁN  
LUISA MARÍA MOSQUERA NOGUERA**

**Trabajo final de grado presentado para optar por el título de Administradora de  
Empresas**

**Presentado a:**

**MG. GUIDO HERNEY CAMPO MARTÍNEZ**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SEMINARIO DE GRADO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
POPAYÁN  
2013**

## **Agradecimientos:**

A Dios por darme la oportunidad de crecer como profesional y como persona, a mis padres y hermana por su apoyo incondicional, a mis profesores, compañeros, y en general a toda la comunidad universitaria por acompañar y guiar este proceso de formación que termina ahora con la plena satisfacción de las metas cumplidas.

Olga Carly Galindez Perafán

*“El agradecimiento es la memoria del corazón” Lao-Tsé ....*

...En mi corazón conservo intacta la memoria del beneficio recibido a lo largo de mi vida, beneficio traducido en inmensa felicidad; por ello agradezco infinitamente las bendiciones que Dios me ha brindado a través de mis padres y de una familia maravillosa, cuyo amor y apoyo incondicional me dan la fortaleza para dar siempre el siguiente paso y las alas para volar libremente.

A Carlos Manuel quien me ha acompañado en mi camino durante los últimos años, gracias por la complicidad, las palabras de aliento y el inmenso amor recibido.

A mi compañera y amiga Olga por quien sólo tengo admiración, gracias por la paciencia y el esfuerzo, la vida sin duda te llevará muy lejos por el camino del éxito.

Agradezco también a todas las personas especiales, a los docentes por su legado compartido, a los amigos y amigas que han hecho madriguera bajo la piel, a quienes sin ser llamados han estado conmigo en los más difíciles momentos y por supuesto en los triunfos como éste.

A todos ellos les comparto una frase célebre de Barack Obama *“Gracias por creer hasta el final, a través de cada colina y cada valle. Me habéis llevado sobre vuestros hombros todo el camino y siempre agradeceré todo lo que habéis hecho y vuestro increíble esfuerzo”*

Luisa María Mosquera Noguera

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPITULO I. EL PROBLEMA Y ASPECTOS TEÓRICOS DEL ESTUDIO .....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	11
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	12
2. MARCO TEÓRICO .....	12
3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	18
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	18
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
4. MARCO CONCEPTUAL.....	19
4.1. ORGANIZACIÓN.....	19
4.2. ESTRATEGIA.....	19
4.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).....	19
4.4. GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS .....	19
4.5. COMPETITIVIDAD .....	19
4.6. VENTAJAS COMPETITIVAS .....	20
4.7. ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	20
4.8. SOSTENIBILIDAD – DESARROLLO SOSTENIBLE.....	20
4.9. PACTO GLOBAL.....	20
4.10. GOBIERNO CORPORATIVO .....	20
5. MARCO METODOLÓGICO.....	20
CAPITULO II. FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA, LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA COMPETITIVIDAD.....	23
1. ORGANIZACIÓN .....	23
2. ESTRATEGIA.....	25
2.1. Estrategia Competitiva .....	27
3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) .....	30
3.1. Grupos de interés o Stakeholders .....	31
3.2. Sostenibilidad .....	33
3.3. Responsabilidad Social Empresarial y Estrategia .....	34
4. PACTO GLOBAL .....	35

4.1. Los diez principios del Pacto Mundial .....	36
5. OBJETIVOS DE DESARROLLO DE MILENIO (ODM) .....	37
6. MONITOR EMPRESARIAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA .....	37
CAPITULO III. CARACTERIZACIÓN DE LAS DIEZ MEJORES EMPRESAS EN COLOMBIA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL SEGÚN EL MONITOR EMPRESARIAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA AÑO 2012 .....	
1. ECOPETROL .....	41
2. GRUPO BANCOLOMBIA .....	52
3. EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN EPM .....	59
4. ALPINA S.A. ....	73
5. GRUPO NUTRESA .....	79
6. GRUPO ÉXITO.....	89
7. BAVARIA.....	97
8. ISA.....	105
9. GRUPO CARVAJAL.....	114
10. CEMENTOS ARGOS.....	125
CAPITULO IV. DISEÑO DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES BASADAS EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, APLICABLES A DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIONES .....	
1. ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL APLICABLES A DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIONES.....	147
1.1. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A LOS COLABORADORES (TALENTO HUMANO) .....	147
1.2. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A LOS ACCIONISTAS .....	147
1.3. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A LOS PROVEEDORES.....	147
1.4. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A LOS CLIENTES.....	148
1.5. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A LA COMUNIDAD .....	148
1.6. ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL ESTADO.....	148
1.7. ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL MEDIO AMBIENTE .....	148
1.8. ESTRATEGIAS ADICIONALES .....	149
CONCLUSIONES.....	150
BIBLIOGRAFÍA .....	152

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Marco Estratégico Ecopetrol 2012-2020.....	42
Gráfico 2. Modelo de Gestión Ambiental BANCOLOMBIA .....	55
Gráfico 3. Propósito Empresarial de Sostenibilidad EPM .....	61
Gráfico 4. Propósito Empresarial EPM.....	62
Gráfico 5. Gestión Ambiental en EPM.....	70
Gráfico 6. Estrategia Alpina.....	73
Gráfico 7. Objetivos estratégicos Alpina.....	80
Grafico 8. Modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial ISA .....	107
Grafico 9. Objetivos de sostenibilidad Carvajal S.A .....	115
Grafico 10. Grupos de interés Carvajal S.A. ....	116
Gráfico 11. Política de sostenibilidad Argos .....	126

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Merco Empresas Responsables Colombia - Ranking Año 2012.....	39
Tabla 2. Ficha Técnica de la Encuesta Merco Colombia Año 2012.....	40
Tabla 3. Modelo de RSE de Ecopetrol .....	45
Tabla 4. Coherencia entre valores y atributos de EPM.....	61
Tabla 5. Las 10 Prioridades de Bavaria .....	101

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de la organización empresarial, de manera habitual y desde sus orígenes, ha sido expresado en términos económicos. Bajo ésta premisa, históricamente, la única responsabilidad que han asumido las empresas ha sido la de aumentar y mantener la rentabilidad, generando valor para los inversionistas y accionistas, de tal forma que los resultados se han traducido en un aumento de las ventas, un menor costo y por ende un incremento en las utilidades. El crecimiento y la alta productividad de las empresas se ha logrado a costa del uso excesivo de recursos y la deshumanización del trabajo, lo que ha generado a su vez una inconformidad por parte de la sociedad que ha comenzado a exigir respeto por los derechos humanos, los derechos laborales y el medio ambiente.

Es así como surge la Responsabilidad Social Empresarial (Denominada RSE) ante la necesidad de las organizaciones de generar procesos, tomar decisiones y emprender acciones que beneficien no sólo a las personas al interior de la organización sino también fuera de ella y al entorno en general. La Responsabilidad Social Empresarial se constituye entonces en una nueva forma de hacer negocios, un modelo que se fundamenta en el compromiso y el accionar correcto y ético que cada empresa debe tener con el entorno que la rodea. Se trata de crear conciencia dentro de la organización acerca del impacto negativo que sus actividades tienen dentro de la sociedad e identificar de qué forma dichos impactos pueden ser mitigados a través de prácticas más responsables y respetuosas que garanticen la sostenibilidad. Mediante la Responsabilidad Social Empresarial se crean mecanismos que permitan una constante comunicación entre la empresa y sus grupos de interés, identificando necesidades y orientando la estrategia corporativa al cumplimiento de esas expectativas en un marco de ética y transparencia.

El cliente cada vez más exigente, ha tomado mayor consciencia del cuidado del medio ambiente y la responsabilidad que deben tener las organizaciones con la sociedad en general. Es así como el cliente hoy en día tiene un papel activo y presiona a las empresas para que sean más responsables con su entorno, de modo que le otorga un mayor reconocimiento y un mayor valor a aquellas organizaciones que cumplan con éste cometido. Para las empresas, ello se traduce en generación de valor, además de la obtención de otros beneficios como la contribución en la preservación de los recursos que toma del medio ambiente, creación mejores oportunidades para la población, contribución al mejoramiento de la calidad de vida de empleados y de la sociedad en general, mejora de su reputación, buena imagen corporativa y buen ambiente laboral, aumento de ingresos, entre otros. Es por estas razones que actualmente la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial se convierte en un elemento diferenciador que genera competitividad de la organización y que le permite sostenerse en un mercado e incursionar con éxito en nuevos segmentos.

El presente documento presenta un enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial como base para el diseño de estrategias organizacionales, tomando como referencia los resultados presentados por el reconocido Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOC) en Colombia de empresas responsables en el año 2012. El estudio plantea algunos lineamientos que hacen posible incluir la Responsabilidad Social Empresarial en el marco estratégico de una organización con el fin de lograr competitividad. Dichos



lineamientos se establecieron basados en las estrategias y programas de Responsabilidad Social Empresarial que tienen las diez mejores empresas para el año 2012 en el tema en Colombia, según el ranking del MERCOSUR, y pretenden guiar y motivar a aquellas empresas que aún no han emprendido acciones concretas en el campo de la sostenibilidad.

El trabajo consta de cuatro capítulos en los que se desarrolla el tema objeto de estudio. El primer capítulo presenta el planteamiento del problema, el marco teórico, los objetivos del estudio, el marco conceptual y marco metodológico. Los aspectos teóricos del estudio presentados pretenden determinar y hacer una correcta delimitación del tema.

En el segundo capítulo se presentan los fundamentos y conceptos teóricos sobre los temas de estudio que se tratan en el trabajo tales como estrategia, competitividad, organización y Responsabilidad Social Empresarial.

El tercer capítulo contiene el ranking de las diez mejores empresas en Responsabilidad Social Empresarial en Colombia, según MERCOSUR para el año 2012, junto con la caracterización, estrategias y prácticas que cada una de las empresas está llevando a cabo para cumplir con su programa de Responsabilidad Social Empresarial.

Finalmente, en el cuarto capítulo se encuentra el análisis de las estrategias y programas de Responsabilidad Social Empresarial con las que cuenta cada organización citada en el tercer capítulo, identificando aspectos comunes entre ellas así como diferencias que constituyeron la base para diseñar las estrategias genéricas en Responsabilidad Social Empresarial aplicables a una organización, y presentadas al final del capítulo.

## CAPITULO I. EL PROBLEMA Y ASPECTOS TEÓRICOS DEL ESTUDIO

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Responsabilidad Social Empresarial es un concepto que, si bien viene desarrollándose desde comienzos del siglo pasado, en sus inicios no se le daba la importancia debida en las empresas. Anteriormente, el interés de la mayor parte de las organizaciones se centraba en obtener un beneficio netamente económico, de manera que asuntos como el desgaste causado al entorno, el bienestar del personal o los ilimitados recursos naturales no ocupaban las agendas organizacionales ni constituían temas de preocupación y discusión para los líderes empresariales.

Pero el ser humano, de manera gradual (para el juicio de muchos tardía), ha tomado consciencia del impacto que causan sus actividades a su entorno y al bienestar de todos los seres vivos. En la medida que el hombre ha reflexionado y se ha cuestionado su propia sobrevivencia, ha creado movimientos y organizaciones a nivel mundial que buscan la inclusión de tan delicados temas en la sociedad con la finalidad de encontrar respuesta y emprender acciones tanto individuales como colectivas y organizacionales que mitiguen el acelerado daño causado al entorno y que apuesten a conservar la capacidad de las generaciones futuras de sobrevivir de un modo sostenible.

En éste sentido, no ha sido solamente el hombre de manera individual quien ha tomado consciencia de la problemática, también lo ha hecho de manera colectiva, como parte activa de las organizaciones; sabe ahora cuál es su responsabilidad con la sociedad y con el entorno, y como parte de su compromiso con el desarrollo sostenible ha identificado los beneficios generados por su actuación responsable y los ha potencializado a través de la implementación de programas de Responsabilidad Social Empresarial, llevando el tema a formar parte del propósito mayor de las organizaciones y por ende de su estrategia corporativa.

La preocupación por temas ambientales y el aumento de la pobreza a nivel mundial ha llevado a las empresas a buscar alternativas para atenuar ésta situación y las ha hecho reevaluar su compromiso y replantear su responsabilidad. Hoy en día, al menos las grandes empresas tienen claro que el compromiso que asuma cada organización será una forma de retribuir a la sociedad y el medio ambiente por el uso de sus recursos y por los efectos nocivos que las actividades de producción y comercialización puede acarrear al espacio donde opera y al mundo en general. Éste es un camino que ya empezaron a recorrer aquellas empresas consideradas como grandes<sup>1</sup> pero es un camino que apenas vislumbran las medianas y pequeñas empresas.

---

<sup>1</sup> La clasificación entre Grande, Mediana y Pequeña empresa, de manera generalizada, se entiende por el número del personal, por el monto de sus activos fijos y por la complejidad que revisten sus actividades organizacionales, tanto en aspectos directivos como operacionales. En Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley Mipymes. Una Gran empresa es aquella cuyos activos totales son superiores a 30000 SMMLV (Salario Mínimo Mensual Legal Vigente). *BANCOLDEX*. Marzo 21 2013. < <http://www.bancoldex.com>>

En Colombia el tema tampoco es desconocido, ya son muchas las empresas que han implementado dentro de sus políticas aspectos relacionados con el desarrollo sostenible y están llevando a cabo programas, que se han destacado y han logrado reconocimiento, enfocados hacia el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y el cuidado del medio ambiente, acompañados de prácticas responsables y sentadas en el respeto por la dignidad humana. De igual forma, varias de ellas se encuentran comprometidas con diferentes acuerdos y normatividades internacionales que buscan la sostenibilidad de la actividad humana, como por ejemplo el Pacto Mundial, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Declaración Mundial de los Derechos humanos, entre otros.

Aquellas organizaciones que día a día buscan el logro de la competitividad a través de la innovación, la generación de valor para todos los grupos de interés, las buenas prácticas, la ética y la transparencia, han decidido incluir en su marco estratégico el tema de la Responsabilidad Social Empresarial porque consideran que es el camino que las llevará a ganar el reconocimiento de la sociedad y que en cierta medida garantizará su permanencia en los mercados del presente siglo.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

En el desarrollo de la presente investigación se pretende identificar cuáles son las acciones que están llevando a cabo las mejores empresas Colombianas en materia de Responsabilidad Social Empresarial, dentro de sus estrategias y programas, y con ello crear unas estrategias genéricas que sean aplicables por una organización de cualquier tipo, de manera que pueda adaptarlas e implementarlas en sus procesos y convertirlas en una fortaleza que les permita el logro de una posición competitiva en el mercado.

Teniendo en cuenta la descripción de los antecedentes del problema, es importante destacar que la finalidad del estudio se centra en motivar a aquellas organizaciones que aún desconocen el tema de la Responsabilidad Social Empresarial y/o que no se encuentran realmente comprometidas con él, para que lo vinculen activa y eficientemente en su marco estratégico.

Se pretende además, brindar un marco de referencia y una guía en el diseño de estrategias organizacionales basadas en la Responsabilidad Social así como evidenciar, a través de ejemplos claros de las empresas exitosas en el tema en Colombia, que lo realmente importante es el grado de compromiso de las organizaciones porque no se trata sólo de un asunto de recursos económicos sino de la voluntad y acción de todos y cada uno de los individuos al interior de una organización; todo esfuerzo realizado en materia de sostenibilidad se ve compensado con la aceptación y preferencia por parte de los clientes y con el beneficio y mejora en la calidad de vida de la sociedad en general, sociedad que incluye todos los grupos de interés de una organización.

Las medianas y pequeñas empresas tienen un camino por recorrer que empieza por el reconocimiento de la Responsabilidad Social Empresarial como una forma de hacer negocios. En éste sentido, diseñar estrategias genéricas basadas en la responsabilidad abre un mundo de posibilidades y genera mayor consciencia de la importancia de interiorizar la Responsabilidad Social Empresarial como parte esencial, del ADN de la organización, del marco estratégico, de la cultura y de las decisiones en todos los ámbitos.

### 1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El presente estudio se encuentra orientado a resaltar la importancia que reviste el concepto de Responsabilidad Social Empresarial para el diseño de estrategias organizacionales.

Logrando que las prácticas responsables sean parte de la estrategia empresarial y de la forma de hacer negocios, y que todos los colaboradores las apropien como parte de su cultura organizacional, se tendrá personas que contribuyan conscientemente con sus acciones al éxito de las empresas, convirtiéndolas en empresas competitivas y ejemplares. Por ésta razón, resulta crucial que las organizaciones en cabeza de sus líderes comprendan la magnitud, implicaciones y beneficios que tiene la Responsabilidad Social Empresarial cuando es incluida dentro del marco estratégico.

## 2. MARCO TEÓRICO

En la revisión de la literatura, en el ámbito internacional y nacional, se encontraron algunas investigaciones relacionadas con el tema objeto de estudio y que fueron tomadas como referencia para el desarrollo de una perspectiva teórica que soporta la construcción del capítulo final del presente trabajo. Es importante mencionar que la Responsabilidad Social como base de la estrategia organizacional no es un tema sobre el cual se encuentre una amplia bibliografía, ha sido más bien un tema hasta el momento tratado de manera discreta en algunas publicaciones pero sobre todo en trabajos de investigación de estudiantes de pregrado y posgrado de algunas renombradas Universidades ubicadas tanto en el territorio nacional como fuera de él. A continuación se hace alusión a la información encontrada en investigaciones seleccionadas como referencia bibliográfica y considerada como la más pertinente para realizar una aproximación al problema objeto de estudio.

Para comenzar, se citaran investigaciones realizadas a nivel internacional, una de ellas se titula *Opciones estratégicas de desarrollo organizacional hacia la sostenibilidad* y es una investigación realizada en año 2011 por Patricia Ingrid Keller, de la Universidad Nacional de Misiones de Argentina, con el objetivo de identificar opciones estrategias que permitan integrar las dimensiones de la sostenibilidad al desarrollo organizacional. El estudio define cinco opciones que son: control de riesgos, construcción de imagen y reputación, productividad y eficiencia, innovación y desarrollo de mercados; las cuales se describen a continuación:

Estrategia para la disminución y el control de riesgos, basada en el aprovechamiento de las ventajas competitivas provenientes de la disminución y control de riesgos. El objetivo es defender la posición alcanzada de diversos riesgos que pueden ser derivados de cambio climáticos, la tecnología o de las condiciones de vida de las personas, se trata de anticiparse y limitar los riesgos teniendo planes para actuar en caso de que surjan los cambios.

Estrategia de mejora de la imagen y la reputación, la cual aprovecha las ventajas competitivas de la mejora de la imagen y la reputación utilizando la comunicación. El objetivo es asegurarse de riesgos como las críticas mediante la construcción de valores que mejoran la reputación.

Estrategia de mejoramiento de la productividad y la eficiencia, estrategia que trae beneficios tanto para la empresa como para la sociedad, ya que un ahorro y mejor uso de los recursos disminuirá los costos y causará un menor daño ecológico.

Estrategia de la innovación, diferenciación en el mercado, que aprovecha las ventajas competitivas que se generan con actividades estratégicas de desarrollo de mercados. La diferenciación en este sentido se logra mediante una orientación ofensiva en productos, servicios y desempeño. El objetivo es lograr diferenciación en los aspectos sociales y ecológicos de los productos y/o servicios, aspectos que el cliente percibe como valor agregado y cuyos beneficios se notaran más a mediano o largo plazo.

El estudio concluye aclarando que las estrategias presentadas no son excluyentes entre sí, por el contrario, pueden llevarse a cabo de forma complementaria o secuencial; primero, actuando de forma reactiva ante los cambios, mejorando procesos que disminuirán costos y proyectándose hacia el largo plazo con la creación de valor agradado para los diferentes públicos de la empresa.

Por otro lado, en el año 2008, Roberto Fernández y Almudena Martínez de la Universidad de León, España, en su artículo *Naturaleza Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial*, presentan la relación entre la estrategia corporativa y la RSE, es decir, en qué medida la RSE es un elemento que integra la estrategia empresarial para el cumplimiento de objetivos y el éxito empresarial y no sólo como altruismo y cuestiones morales.

La forma como una empresa puede verse beneficiada de sus acciones de RSE se evidencia cuando el cliente prefiere pagar un poco mas por un producto que sea elaborado mediante procesos no perjudiciales para el ambiente y por una empresa que tenga en cuenta las necesidades de sus stakeholders. Lo anterior lleva a concluir que los aspectos y características de un producto que hacen competitiva a una empresa en cuanto a su responsabilidad social, son intangibles y difícilmente son perceptibles a simple vista, por lo tanto, la empresa debe encontrar la manera de informar al cliente y a la sociedad lo que está haciendo en pro del bienestar de sus grupos de interés.

Cuando las acciones de RSE se realizan de forma estratégica, los resultados para la empresa serán a largo plazo, mientras que a corto plazo serán los sacrificios. Pero esa es la única forma de garantizar que la empresa realmente se comprometa y que no sólo se trate de un asunto de filantropía temporal.

En Chile, Manuel Reyno Momberg, en su trabajo de investigación para optar por el título de Magister en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santamaría, titulado *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva*, hace referencia al tema de la RSE como base de la estrategia empresarial para alcanzar la competitividad a largo plazo.

Primero, el trabajo presenta un marco teórico que permite comprender de forma clara el tema a tratar, de la misma forma identifica empresas en donde se ejecutan acciones de RSE y que se destacan en el escenario actual, presentando seguidamente las razones por las cuales se justifica realizar un buen programa de RSE y finalmente describe una

metodología a través de la cual una empresa puede aplicar la RSE dentro de sus procesos de una forma claramente definida.

En este estudio se menciona la investigación realizada por la consultora Chilena Tironi con el fin de conocer el nivel de conciencia respecto al tema de RSE en 5 países latinoamericanos: Argentina, Brasil, Perú, México y Chile. Como resultado se evidencio el liderazgo de Brasil; en los demás países se presentan acciones escasas de RSE llevadas a cabo por algunas empresas, sobre todo grandes empresas, que se enfocan en el asistencialismo.

En el año 2006, se realizó en Chile el primer estudio de RSE por Mori Internacional, el cual mide la percepción y valoración de los consumidores frente a la conducta socialmente responsable de las empresas chilenas. Como resultado se obtuvo que el 48% de los consumidores consideran que las practicas socialmente responsables son un factor que forma la imagen de la empresa. Del mismo estudio también se logro concluir que el consumidor está dispuesto a castigar o premiar a las empresas de acuerdo a su comportamiento ético y a la calidad ofrecida.

El trabajo de Manuel Reyno Momberg presenta además algunas herramientas para gestionar la RSE e integrarla a los procesos de la empresa, por ejemplo: el direccionamiento estratégico siendo este el que define los planes a seguir; el gobierno corporativo que se refiere a la manera de dirigir y controlar la organización; información corporativa y verificable para comunicar su impacto en el medio; certificación y normativas que garanticen el cumplimiento de estándares; inversión social para la interacción entre la sociedad y la empresa, indicadores sociales que den cuenta de las acciones en el ámbito social; marketing social en función del bienestar de la sociedad y el mejoramiento de la imagen de la empresa; marketing con causa para fortalecer la relaciones con los grupos de interés y el tripe balance social para evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de las políticas de RSE.

El uso de las anteriores herramientas permite diferenciar a la empresa de su competencia y con ello ganar competitividad en el mercado. De acuerdo a una encuesta realizada en Chile, se identifican beneficios como: mayor compromiso y productividad de los trabajadores, rentabilidad a largo plazo y una mejor imagen corporativa y reputación. Los resultados serán visibles en el ámbito laboral con la reducción de ausentismos, rotación de personal, aumento de la motivación, captación de mejores talentos y mejor atención al cliente. En el ámbito financiero, atrae inversiones, reduce los costos operativos al hacer un uso más eficiente de los recursos y minimiza riesgos futuros de la empresa. En el ámbito comercial, trae consigo el reconocimiento de la sociedad y el mercado, la idealización del cliente, el posicionamiento y la diferenciación de la marca y acceso a nuevos mercados. En el ámbito medio ambiental, la mejora de la calidad de los productos, mejor reputación, disminución de costos por el ahorro de recursos y disminución del daño al entorno. En el ámbito legal, se logrará la identificación de la empresa como transparente y de conductas éticas, evitando costos por sanciones.

Por otro lado, Manuel Reyno Momberg habla de las limitaciones que se puede encontrar al implementar practicas de RSE, una de ellas es la actitud reactiva que puede ocasionar problemas para adaptarse a los cambio cuando estos ya han sucedido; otro se relaciona con los costos para efectuar programas de RSE, aunque es válido aclarar que no siempre

se requieren grandes cantidades de dinero; por último, la falta de conocimiento acerca del tema afectando que las empresas realicen acciones que realmente puedan ser consideradas como socialmente responsables.

La investigación presenta un estudio de caso en una empresa agrícola en Chile. El trabajo de campo realizado permitió identificar el tipo de RSE practicado por la empresa, evidenciando que el concepto de RSE es traído de países desarrollados, que las personas entrevistadas conocen el nuevo rol de la empresa en la sociedad y reconocen que va mucho más allá del desarrollo sostenible, por lo tanto sus programas se enfocan en ello; y por último, se identifica la relación que existe entre la organización y la comunidad, viéndose esta última beneficiada por varios aspectos como la generación de empleo.

En cuanto a las acciones realizadas por la empresa tomada como caso de estudio para Manuel Reyno Momberg, se encontraron cuatro principales: Certificación BPA, programas de apoyo a las comunidades próximas, proyectos de capacitación a empleados y a la comunidad en general, y programas de apoyo a la forestación campesina.

Por último el autor, Manuel Reyno Momberg, realiza una propuesta para la aplicación de la RSE, por ejemplo: la RSE debe hacer parte de la visión empresarial de la organización; la estrategia de RSE debe surgir de la identificación de necesidades y obedecer a un plan estratégico definido; el proceso de aplicación de programas de RSE debe ir acompañado del compromiso de todos los miembros de la empresa, por lo tanto, la comunicación e información interna y externa es de vital importancia; las acciones de RSE se apoyan en las diferentes herramientas presentadas anteriormente; se deben formar redes empresariales para el fomento de la RSE

En cuanto a las investigaciones relacionadas con el objeto de estudio de la presente investigación, y realizadas en el ámbito nacional, se presentan a continuación aquellas que revisten mayor importancia para el desarrollo de los capítulos posteriores.

La investigación titulada *La Responsabilidad Social Empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX*, realizada en el año 2009 por la estudiante Paula Catalina Ortiz como trabajo de grado para optar por el título de Administradora de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, es un trabajo enfocado en analizar cómo la Responsabilidad Social Empresarial hace parte de la estrategia de una organización, tomando como base de la investigación teorías, conceptos, prácticas, compromisos, acciones e ideas que han llevado a una adecuada implementación de una verdadera intervención social.

El trabajo realiza un análisis de las practicas socialmente responsables de la empresa HZX, tomada como caso de estudio, utilizando los indicadores Ethos como instrumento de medición y calificación de las empresas en cuanto a la RSE, y a partir de ello determina el tipo de intervención social realizada, los beneficios obtenidos y el grado de relación entre la Responsabilidad Social con el objetivo y con la estrategia de la organización estudiada.

La empresa objeto de estudio, HZX, es una multinacional de hidrocarburos, presente con sus operaciones en Colombia desde el año de 1943, la cual demuestra que su compromiso social viene dado desde la presidencia hacia todos los directivos en los diferentes países donde opera porque ha comprendido que su permanencia en el mercado

depende de las buenas relaciones que se tengan con los grupos de interés y de un comportamiento ético con la sociedad en los diferentes países donde se encuentra presente.

De acuerdo al estudio de tipo cualitativo, las acciones llevadas a cabo por la empresa se enfocan en el cuidado de la salud, la mejora de la seguridad, la protección del medio ambiente y el alcance de la calidad total. Según lo planteado por la autora Ortiz en su trabajo, se puede evidenciar que la empresa da un alto grado de importancia a sus stakeholders internos, enfocándose en aspectos como la mejora de sus ambientes de trabajo y su satisfacción laboral; igualmente queda claro que los fines principales perseguidos son la mejora de la productividad y el cumplimiento de los estándares de calidad. En cuanto a su público externo, las acciones de la empresa HZX son de carácter filantrópico y orientado a crear conciencia sobre el cuidado y la preservación del medio ambiente.

Como resultado del estudio realizado, Ortiz concluye que las practicas llevadas a cabo por la empresa HZX están ligadas con su estrategia, siendo fundamental la financiación de la ejecución de sus operaciones, la calidad, seguridad, medio ambiente y el desarrollo sostenible a través de la RSE; es decir, que la RSE hace parte de la estrategia y del objetivo de la organización, y además es utilizada como un medio para lograr un grado mayor de competitividad a través del compromiso de toda la organización, de sus valores y transparencia en su accionar.

Por su parte, Alegría Meza Espinosa del programa de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, en su trabajo de grado realizado en el año 2007 y titulado *La responsabilidad social empresarial como factor de competitividad*, pretende, como su nombre lo indica, determinar la si la Responsabilidad Social se constituye como factor de competitividad para las empresas, basándose en la recopilación de aspectos teóricos y argumentos expresados por diferentes autores con referencia a los conceptos de estrategia, competitividad, factores de competitividad y responsabilidad social empresarial.

En su contenido, Meza también expresa aspectos importantes dentro del tema de estudio como lo son la filantropía, haciendo hincapié en la diferencia existente entre éste término y los de RSE y filantropía estratégica; tratando además asuntos como la caridad, los stakeholders, la productividad, la eficiencia y la eficacia, y definiendo cada uno de ellos con términos que permiten tener un mayor acercamiento a los objetivos últimos de cada empresa.

La autora Meza hace énfasis en la estrecha relación que debe existir entre el direccionamiento estratégico de la empresa con sus prácticas socialmente responsables, definiendo que éste grado de relación es lo que realmente determina si la RSE hace parte de la estrategia de una organización. La RSE ayuda a cumplir con la misión, visión y objetivos de la organización siempre y cuando se encuentre de alguna manera incluida en ellos. De igual manera, la RSE tiene un sentido estratégico en la medida que crea valor a los stakeholders y ventajas competitivas para una organización que se comprometa con la responsabilidad y un comportamiento ético.

El análisis de las características de la estrategia, el concepto de factor competitivo, los beneficios y forma como éste impacta a la empresa, ayuda a la autora a determinar que la



RSE si es un factor competitivo que permite a la organización ser sustentable a través del tiempo y lograr la satisfacción de sus stakeholders siempre y cuando se tenga un conocimiento claro de la organización en sí y de lo que realmente es RSE.

El estudio concluye que la RSE no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Considera entonces la RSE como una herramienta efectiva que permite a una organización cumplir con sus metas y que además trae consigo diversos beneficios para la misma, por ejemplo: mejor reputación, mejores índices laborales, mejores utilidades, mayor satisfacción del cliente, mayor integración con los stakeholders; asegurando su sostenibilidad y la del medio en el que se encuentra, así como la de los recursos que toma para realizar sus actividades, sin los cuales no sería posible su existencia.

Finalmente, la autora Meza hace una invitación a las empresas a ser socialmente responsables, presentando los beneficios que trae consigo el seguir éste tipo de conducta organizacional.

En otro estudio titulado *Responsabilidad social empresarial en Antioquia* realizado por la docente e investigadora Gina Giraldo Hernández de la Universidad EAFIT, en el año 2007, con el apoyo de estudiantes del programa de Administración y de la Maestría en Administración, se pretende determinar si la RSE realmente hace parte de la estrategia de las empresas ubicadas en el Departamento de Antioquia. La investigación se apoyó en entrevistas a directivos y personal relacionado con el tema en diferentes organizaciones de la localidad, en búsqueda de respuestas al problema objeto de estudio.

Con éste trabajo se logró determinar cuál es el concepto que tienen las empresas sobre la RSE, de las 116 organizaciones tomadas como muestra (el 66% de ellas medianas y pequeñas), cerca del 30% consideran la RSE como una retribución a la sociedad, el 22% como un apoyo a la comunidad local y el 20% como un apoyo a los trabajadores. Las personas entrevistadas le dieron a todos los stakeholders un nivel alto de importancia; sin embargo, al hablar de las acciones de RSE respecto a los grupos de interés se evidencia que están dirigidas principalmente a los empleados con un porcentaje cercano al 60%, seguido por la comunidad y el medio ambiente con un 52% y en tercer lugar los clientes con un 48%.

De igual forma el estudio determinó en qué grado influye en el entorno el compromiso de las empresas con la RSE, lo que deja en claro una conciencia de los beneficios que la RSE trae para ellas al mejorar su reputación, sus relaciones con la comunidad, los cliente y empleados, y al contribuir con la sostenibilidad del medio ambiente, considerándola así como un factor de competitividad.

A pesar de las respuestas obtenidas, se puede evidenciar que la mayoría de las empresas entrevistadas no tienen en cuenta a los stakeholders al momento de realizar su planeación estratégica, en muchos casos por falta de conocimiento en el tema o por falta de compromisos de y con los diferentes grupos de interés.

Se concluye que hace falta más profundización en el tema de RSE en las empresas de Antioquia, pues al momento de realizar sus acciones no tienen en cuenta todos sus grupos de interés sino que se enfocan en dos o tres de ellos al no ser conscientes de la existencia

de los demás (incluida la competencia). Además, sus acciones se rigen por lo establecido en la ley, se limitan a dar cumplimiento a las normas y olvidan o desconocen que la RSE es mucho más que eso. Por otro lado, se ve la RSE como un gasto que no se recupera, como un acto filantrópico, ignorando beneficios económicos, sociales y ambientales que puede traer a largo plazo, para lo cual no siempre se requiere de grandes inversiones para llevar a cabo acciones socialmente responsables, y olvidando además que la RSE comienza desde la aplicación de valores éticos y el buen trato con todos los grupos relacionados de la empresa.

El documento titulado *Las estrategias de RSE medioambiental desarrolladas por las grandes superficies en Bogotá*, consultado en la web<sup>2</sup>, se trata de una investigación realizada en el año 2008 por la Corporación Universitaria Unitec, que busca describir las estrategias de RSE con respecto al medio ambiente llevadas a cabo por las grandes superficies en Bogotá.

Mediante éste estudio se concluyó que las grandes superficies en Bogotá encaminan sus acciones hacia cuatro temas principales: educación, desarrollo productivo, no exclusión y medio ambiente. Como ejemplo de tales acciones se tienen los diferentes programas encaminados a racionalizar el uso de recursos, sensibilización de empleados en diferentes niveles y optimización de los medios de transporte. En cuanto al público interno, se realizan actividades como apoyo a pequeñas empresas, promoción de procesos productivos en poblaciones vulnerables, apadrinamiento de escuelas y la creación de conciencia en el cliente sobre el consumo responsable.

A pesar de las diversas acciones que se llevan a cabo, el estudio concluye que aún hace falta un grado más alto de integración entre la estrategia y la RSE para que las actividades mencionadas sean sostenibles a largo plazo.

### **3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar estrategias organizacionales generales basadas en la Responsabilidad Social Empresarial.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir la teoría sobre la cual se enmarca la estrategia, la Responsabilidad Social Empresarial y la competitividad.
- Describir la estrategia a través de las prácticas en Responsabilidad Social Empresarial desarrolladas por las empresas seleccionadas para el estudio.
- Diseñar las estrategias organizacionales claves, a partir de la conceptualización de la Responsabilidad Social Empresarial, que sean aplicables a diferentes organizaciones.

---

<sup>2</sup> [www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01\\_submission\\_439.pdf](http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_439.pdf)

## **4. MARCO CONCEPTUAL**

### **4.1. ORGANIZACIÓN**

Organización como entidad, se refiere a una agrupación de personas que realizan un trabajo coordinado y regido por unas normas para alcanzar unos objetivos previamente establecidos. La organización se considera un sistema abierto que recibe influencias de su medio y que de la misma forma, su comportamiento influye sobre él. Además todas sus partes guardan una estrecha relación de afectación y funcionan de forma sinérgica.

### **4.2. ESTRATEGIA**

El concepto de estrategia viene del campo militar como el *“arte de dirigir operaciones militares”* y en el campo de la empresa hace referencia a la competencia y a la rivalidad. La estrategia funciona como una guía para direccionar las acciones de una empresa hacia el logro de unos objetivos previamente definidos. La estrategia viene dada desde una serie de planes que definen la forma y los medios con los cuales una empresa alcanzará sus metas y logrará ser sostenible en el mercado.

### **4.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

La Responsabilidad Social Empresarial es una nueva forma de hacer negocios, es un concepto que integra el aspecto económico, social y medioambiental en los objetivos y estrategias de la empresa. Se trata de que la empresa se comprometa de forma voluntaria con el desarrollo sostenible acorde con las necesidades del entorno y de sus partes interesadas llegando más allá de lo exigido por la ley.

### **4.4. GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS**

El concepto de stakeholders o grupo de interés hace referencia a aquellos grupos que se ven afectados positiva o negativamente por las actividades de la empresa y que de la misma forma pueden afectar el desempeño de la organización. Cada organización puede tener diferentes grupos de interés de acuerdo al alcance y el tipo de actividades que realiza, a pesar de eso existen algunos grupos de interés comunes entre las empresas y que se pueden generalizar como lo son clientes, proveedores, empleados, accionistas, el medio ambiente y la sociedad en general. Éste es un concepto clave al hablar de Responsabilidad Social Empresarial porque son los grupos con los que una organización debe relacionarse buscando el equilibrio entre los beneficios obtenidos por cada una de las partes, es decir, procurando en todo momento generar una relación gana - gana.

### **4.5. COMPETITIVIDAD**

La competitividad es la capacidad que posee una empresa para crear y sostener una ventaja competitiva. Es el establecimiento de una estrategia de carácter global que permita añadir valor a las operaciones de la empresa y tener éxito en el mercado a partir de la correcta utilización de los recursos y el aprovechamiento de una ventaja específica sobre los competidores.

#### **4.6. VENTAJAS COMPETITIVAS**

Una ventaja competitiva corresponde a una característica distintiva de una empresa en el mercado donde opera con respecto a sus competidores; es el valor que la empresa ha logrado crear ante sus clientes y a través del cual logra una diferenciación en el producto o servicio ofrecido que puede ser en el costo, la calidad, el servicio, la tecnología, etc.

#### **4.7. ESTRATEGIA COMPETITIVA**

La estrategia competitiva es la determinación de acciones a seguir para crear una ventaja competitiva sostenible en el mercado o para el correcto aprovechamiento y mantenimiento de la que ya se tiene. Es la definición de cómo competir, qué objetivos alcanzar y las políticas necesarias para lograrlo.

#### **4.8. SOSTENIBILIDAD – DESARROLLO SOSTENIBLE**

Sostenibilidad, asociada generalmente con el desarrollo sostenible, consiste en lograr la satisfacción de las necesidades de la población actual sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades de generaciones futuras, lo que implica crear conciencia sobre un uso eficiente de los recursos, que son limitados, que genere una mejor calidad de vida para la sociedad.

#### **4.9. PACTO GLOBAL**

El Pacto Global es una herramienta dictada por las Naciones Unidas, cuyo fin es promover la Responsabilidad Social Empresarial de las organizaciones. Las empresas que se adhieren voluntariamente a él, se comprometen a alinear sus operaciones con diez principios universalmente aceptados que abarcan cuatro temas principales: los derechos humanos, los estándares laborales, el medio ambiente y la anticorrupción; dando a conocer anualmente sus avances y resultados en el tema. Con este compromiso se pretende crear una sociedad más justa y equitativa que garantice un desarrollo sostenible bajo principios éticos.

#### **4.10. GOBIERNO CORPORATIVO**

Directrices traducidas en normas, políticas, prácticas y procedimientos que regulan y rigen las actuaciones de una organización, especialmente las relaciones que se dan al interior y con los grupos de interés, determinado tanto derechos como obligaciones y estableciendo las estructuras adecuadas de gestión y control.

### **5. MARCO METODOLÓGICO**

En una primera etapa del presente estudio, se recabó y se seleccionó información pertinente para desarrollar una comprensión inicial de los antecedentes del problema y de su naturaleza. Con ésta información fue posible la construcción tanto del marco conceptual como del marco teórico.

El levantamiento de la información también permitió determinar que para dar fundamento a la investigación de tipo cualitativa, el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa resultaba una herramienta confiable, creíble y además de reconocimiento a nivel mundial.

Una vez seleccionado el Ranking de Empresas Responsables en Colombia, año 2012, según MERCO, se determinó que abordar las diez primeras empresas en él sería una muestra suficiente para el desarrollo del capítulo final del diseño de estrategias organizacionales. Abordar una muestra menor no permitía fundamentar adecuadamente las propuestas finales, así como abordar una muestra mayor implicaría un estudio de mayores proporciones que requería de mayor tiempo y más recursos.

Con el Ranking donde figuran las diez mejores empresas en Responsabilidad Empresarial en Colombia para el año 2012, según MERCO, se procedió a realizar una caracterización detallada a través de una investigación dirigida a conocer la razón social y el marco estratégico de cada una de ellas, considerando aspectos como la misión, visión, mega, valores, principios y el modelo de RSE. El modelo de RSE incluye grupos de interés, políticas, programas de gestión de la RSE, estrategias, entre otros aspectos que describen las acciones que han llevado a que las organizaciones obtengan el reconocimiento a su responsabilidad por parte de directivos empresariales, de renombrados expertos y de la sociedad en general.

Posteriormente, se realizó un análisis comparativo de la información y características propias de cada una de las empresas, haciendo énfasis en los modelos de Responsabilidad Social Empresarial. Para ello se construyeron unos cuadros resumen que contienen las estrategias y programas claves, cuya aplicación ha conducido al éxito de las organizaciones objeto de estudio.

Los resultados propios del análisis llevaron al diseño y formulación de una serie de estrategias organizacionales genéricas, basadas en la Responsabilidad Social Empresarial, y que se presentaron en tablas divididas por grupos de interés, aquellos grupos que se encontraron comunes a la mayoría de las empresas.

Es importante resaltar que para la identificación del tema de estudio así como para la identificación de las diez empresas más responsables en Colombia para el año 2012, se tomó como guía el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO), cuyo rigor metodológico lo hace confiable, real y prestigioso.

La Metodología Merco<sup>3</sup> es la más completa de los rankings de estas características que se publican a nivel mundial. A continuación se detallan las diferentes evaluaciones de cada uno de los rankings:

- Reputación
  1. Encuesta a directivos, quienes eligen las empresas con mejor reputación durante el año que concluye.
  2. De los resultados de esa encuesta se obtiene un ranking provisional, que ordenado alfabéticamente, se envía a cinco muestras de expertos (analistas financieros,

---

<sup>3</sup> Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO). Enero 10 2013. < <http://www.merco.info/es/countries/6-co>>

ONG, asociaciones de consumidores y usuarios, sindicatos y periodistas de información económica).

3. Se incorporan los resultados de Merco Tracking, con la perspectiva del consumidor.
  4. Se incorporan los resultados de Merco Personas, es decir, la satisfacción de los empleados y otros públicos.
  5. Finalmente, una evaluación directa por parte de los técnicos de Análisis e Investigación, instituto responsable del trabajo de campo.
- Liderazgo
    1. Encuesta a directivos, quienes seleccionan los líderes con mejor reputación en el año que finaliza.
    2. A partir de los resultados de la evaluación anterior, se obtiene un ranking provisional que, ordenado alfabéticamente, se envía a una muestra de líderes de opinión.
  - Responsabilidad y gobierno corporativo  
Encuesta a directivos, quienes eligen las empresas más responsables en base a cinco variables de análisis, durante el año que concluye.

## **CAPITULO II. FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA, LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA COMPETITIVIDAD**

Con el fin de abordar y comprender de una mejor manera los fundamentos de la Estrategia, la Responsabilidad Social Empresarial y la Competitividad, es necesario considerar primero algunos temas y conceptos claves.

### **1. ORGANIZACIÓN**

A través de los tiempos el hombre ha organizado sus actividades económicas garantizando el pleno cumplimiento al propósito de la producción de bienes y servicios, que es el de satisfacer las necesidades de los consumidores, y lo ha hecho a partir de la formación de grupos de personas que trabajan en busca de un objetivo común; estos grupos humanos y sus diferentes herramientas y procesos mediante los cuales cumplen sus objetivos es lo se denomina *organización*. En un inicio el tema no fue de relevancia dado que las únicas organizaciones que se consideraban era el Estado, el Ejército y la Iglesia, pero con la revolución industrial, que trajo consigo un aumento considerable de grupos humanos que trabajaban juntos en la producción de un bien, llevo a reconsiderar el tema de las organizaciones con el fin de entender su funcionamiento y darle un mejor manejo.

La primera teoría que surgió a principios del siglo anterior fue la *Teoría mecánica*, donde la organización era considerada como una máquina que sólo necesitaba alguien que la controlara y estandarizara sus procesos desde el centro, esta teoría se fortaleció gracias a líderes como F. Taylor y M. Weber. Más tarde comenzaron a surgir otras teorías que buscaban corregir los errores de esta inicial propuesta, entre ellas está la Teoría de las relaciones humanas que quiso poner un mayor énfasis en el análisis y atención a las necesidades de las personas que hacen parte de la organización, creando nuevas herramientas para mejorar las relaciones interpersonales, el estilo gerencial, el liderazgo, etc.

A mediados del siglo aparece L. V. Bertalanffy con la *Teoría de los sistemas generales*, argumentando que las anteriores teorías solo habían puesto su atención en elementos aislados de la organización y no la tomaban como un sistema donde cada parte se interrelaciona con las demás, dicha relación crea efectos negativos o positivos dentro y fuera de ella, de esta forma se comienza a considerar a la organización como un sistema abierto, es decir, que está influenciado por el medio que lo rodea y su funcionamiento depende en gran medida de ese entorno.

Actualmente se cuenta con varias definiciones de una organización, algunas de ellas se citan a continuación:

- El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que la *organización* es una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines"<sup>4</sup>.
- Porter, Lawler y Hackman (1975) afirman que: "las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo"<sup>5</sup>
- Según la American Marketing Association (A.M.A.) la *organización* "cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas"<sup>6</sup>
- Para Gibson, Ivancevich, y Donnelly la organización es "una unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes"<sup>7</sup>.

Como se puede evidenciar, las anteriores definiciones encierran las características básicas de una organización: la forma como se compone, la orientación hacia el cumplimiento de objetivos y la coordinación racional de actividades. A lo anterior se puede agregar el concepto de sistema abierto, es decir, que la organización es un ente influenciado por su entorno y que cada de sus partes conserva una estrecha interrelación con las demás. Es de importancia citar que una organización se compone también de reglas y normas que limitan el comportamiento de sus participantes y que permiten llevar una relación interna y externa basada en el respeto a los derechos de los demás y el cumplimiento de unos deberes para una plena convivencia.

Dentro de las organizaciones se llevan a cabo procesos que definen su comportamiento y funcionamiento adecuado, evitando inconsistencias en cualquier parte del sistema; estos procesos no deben ser los mismos para toda organización sino que dependerán del tipo de actividad que realice, de su estructura, tamaño y forma de trabajo. Sin embargo, se pueden generalizar de alguna manera y es posible agruparlos dentro de cuatro categorías: en las organizaciones se realiza una planificación de objetivos y la forma como se va a llegar a ellos, a este proceso se le denomina "*proceso estratégico*". Los procesos relacionados con la actividad principal que desarrolla la organización son los "*procesos asistenciales*", de la misma forma dentro de la organización existen actividades que aunque no son principales son necesarias para garantizar el funcionamiento adecuado de los demás procesos, estas representan los "*procesos de soporte*". Todo lo que hace la organización requiere de un continuo control y medición para conocer en qué nivel se han alcanzado los objetivos e implementar acciones correctivas, estos son los "*procesos de medición*".

---

<sup>4</sup> Real Academia Española. Febrero 4 2013. < <http://www.rae.es/rae.html>>

<sup>5</sup> Definición tomada de la página web, Febrero 4 2013, <<http://www.elergonomista.com/15en13.html>>

<sup>6</sup> American Marketing Association. Febrero 5 2013. < [www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?](http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?)>, del Dictionary of Marketing Terms.

<sup>7</sup> Gibson, James, Ivancevich, Jhon, Donnelly, James. Las organizaciones. Mosby-Doyma Libros, S.A.-Division IRWIN. Octava edición. 1996.



Stephen Robbins y Mary Coulter citan seis elementos claves de la organización que son considerados como los principios de la organización<sup>8</sup>:

- Especialización en el trabajo: hace referencia a la división del trabajo para aumentar la productividad.
- Departamentalización: se refiere a la agrupación y coordinación de actividades y tareas comunes.
- Cadena de mando: es la línea de autoridad que define a quien se le debe rendir cuentas.
- Amplitud de control: se refiere a la cantidad de subordinados que un gerente puede tener a su cargo garantizando eficiencia y eficacia.
- Centralización y descentralización: es el grado en que la toma de decisiones se encuentra centralizada o por el contrario, que tanta autoridad se le da a los mandos más bajos para tomar decisiones.
- Formalización: es el grado en que las actividades están estandarizadas por medio de procesos y procedimientos definidos.

## 2. ESTRATEGIA

El termino estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”, a su vez esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

El concepto de estrategia en un contexto militar y político es conocido desde hace cientos de años. Con el crecimiento de las sociedades y la creciente complejidad de los conflictos sociales generales, hombres de estado y capitanes estudiaron, codificaron y probaron los conceptos estratégicos esenciales hasta lograr una estructura coherente de principios: la esencia de estos principios fue ajustada de varias formas en las máximas de Sun Tzu(1963), Maquiavelo (1950), Napoleón (1840), Von Clausewitz (1976), Foch (1970), Lennin (1927), Hart (1954), Montgomery (1958), Mao Tse Tung (1967).

El estudio de la planeación estratégica proviene claramente de un legado militar. Ciertos términos como objetivos, misión, fuerzas y debilidades se aplicaban primero para atacar problemas en el campo de batalla. En muchos sentidos, la estrategia empresarial es como una estrategia militar y de las estrategias militares se ha aprendido muchas cosas a lo largo de los siglos que puede servir a las estrategias empresariales de hoy.

Los primeros estudios modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Mongensiern, en su obra sobre la teoría del juego. Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta la empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Posteriormente, Alfred Chandler en 1962, en su libro *Strategy and Structure*, analizó con detenimiento las actividades de cuatro empresas importantes estadounidenses (DuPont,

---

<sup>8</sup> ROBBINS Stephen P., COULTER Mary, “Administración”, Sexta Edición, Edit. Prentice-Hall, México, 2000, Págs. 301-309.

Standard Oil of new Jersey, General Motors y Sear, Roebuck.), definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Siete años después, Kenneth Andrews, ofreció una definición parecida:

La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicara, así como el tipo de empresa que es ó será.

Al tenor de esta definición, el estratega debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que enfoca esta actividad.

Entre Chandler y Andrews, Igor Ansoff había ofrecido, en 1965, una definición más analítica, perfilada hacia la acción. Ansoff consideraba que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones, un hilo conductor con cuatro componentes: el alcance del producto/mercado (los productos que ofrece la empresa y los mercados en los que opera); el vector de crecimiento (los cambios que la empresa proyecta aplicar al alcance de sus productos/mercados), la ventaja competitiva (las propiedades particulares del producto individual/mercado que ponen a la empresa en una posición sólida ante sus competidores ) y la sinergia (la medida en que las diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas, debidamente, para lograr más de lo que podrían lograr si operara cada una por su cuenta).

Las definiciones tradicionales de estrategia hacen énfasis en que la estrategia de una organización es el producto de un proceso racional de planeación. La revisión de Mintzberg del concepto de estrategia sugiere que la estrategia puede emerger del interior de una organización en ausencia de cualquier intención previa.

Henry Mintzberg, define el término estrategia como “*el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo*” (Mintzberg, 1997: 3). Concibe la estrategia como algo fundamentado en las intenciones estratégicas: la estrategia es como una serie convergente de las medidas que ha tomado la empresa, es decir, una estrategia realizada. Cuando una empresa puede formular intenciones y avanzar hacia su realización, se tendrá un ejemplo de estrategia deliberada. Cuando la empresa actúa en forma consistente, con actos que no son parte de sus intenciones formales, se tendrá un ejemplo de una estrategia emergente. La estrategia adquiere forma y ocurre a pesar de que no existen intenciones definidas formalmente. Más adelante la empresa quizás adopte estas estrategias emergentes de manera formal, pero, en el momento que se presentan, no son conscientes ni deliberadas. Existe una tercera posibilidad: que la empresa no pueda poner en práctica sus intenciones estratégicas, es decir, estrategia no realizada.

La planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. Señala que las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden

provenir del interior de una organización sin ningún plan formal, es decir, aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una empresa intenta o planea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio Mintzberg ha definido estrategia como *“un modelo en una corriente de decisiones o acciones”* es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planeada).

El argumento de Mintzberg consiste en que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias intentadas. Mintzberg señala que las estrategias *“se pueden arraigar en todo tipo de lugares extraños, virtualmente donde quiera que las personas tengan capacidad de aprender y los recursos para apoyar dicha capacidad”*. En la práctica, las estrategias de la mayoría de las organizaciones con probabilidad son una combinación de lo intentado y lo emergente.

Michael Porter por su parte, hace referencia al concepto estrategia competitiva, que es la forma por la cual una empresa enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos, según este autor, la estrategia competitiva consiste en *“emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco (5) fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”* (Porter, 1982: 55).

## **2.1. Estrategia Competitiva**

El concepto de competitividad surge en el siglo XVII, su principal mentor fue David Ricardo, centrándose principalmente en aspectos económicos. En sus inicios el concepto de competitividad guardó una estrecha relación con las ventajas comparativas, por eso al hablar de competitividad se hacía referencia a las ventajas comparativas entendidas como la cantidad de factores de producción (tierra, mano de obra y capital) y sobre todo recursos naturales a los que tiene acceso una Nación con respecto a otras.

Con la llegada de los cambios tecnológicos, la globalización, la conciencia hacia la preservación del ambiente y las múltiples innovaciones surge un nuevo concepto de competitividad y las ventajas comparativas son sustituidas por las ventajas competitivas. Las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y la reducción de costos, gracias a factores únicos y específicos que posee cada organización, por ejemplo, su capacidad de innovación, “know how”, recurso humano, tecnología, etc., por lo tanto, estas capacidades no pueden ser igualadas por otras organizaciones.

Porter (1987, p. 20) sobre la ventaja competitiva, afirma:

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

De acuerdo a lo anterior, una empresa se considera competitiva cuando hace uso de sus factores de producción de tal forma que le permiten desarrollar ciertas ventajas y alcanzar un desempeño superior al de sus competidores y que para estos últimos no será fácil alcanzar; si se tiene en cuenta los alcances actuales de la globalización se entiende que cuando se habla de competidores ya no son solo nacionales sino también internacionales.

La clave de la competitividad está en la creación y sostenimiento de una ventaja competitiva por parte de la empresa, lo que conlleva un proceso que involucra tanto a su parte interna (fortalezas y debilidades) como a su exterior (oportunidades y amenazas) identificando necesidades y formas innovadoras de resolverlas y así lograr la satisfacción del cliente gracias al valor generado por la eficacia de la organización.

Porter define la *competitividad* en las empresa como “*la capacidad de desempeñarse con ventaja en los mercados mundiales con una estrategia mundial*” (Porter, 1991, p. 72). Sostiene que la competitividad está determinada por la productividad que se mide por el “*valor de los bienes y servicios producidos por unidad de recursos humanos, económicos y naturales*”, y esta a su vez depende de la calidad del producto y la eficiencia organizacional. La competitividad es entonces la correcta utilización de los recursos que posee la empresa con lo que se busca obtener una alta capacidad para crear y mantener una estrategia y de esta forma tener éxito en los mercados mundiales.

En definiciones más recientes se hace énfasis en la relación de la competitividad no solo con aspectos económicos sino también con la mejora de la calidad de vida de los habitantes de una región, ya Porter hacía alusión a los anterior al mencionar que “*la principal meta económica de una Nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos*” (Porter, 1991, p. 28). La Comisión sobre la Competitividad Industrial de los Estados Unidos en 1992, definió la *competitividad* como “*la capacidad de producir bienes y servicios que cumplan con las pruebas de los mercados internacionales, mientras nuestros ciudadanos logren un nivel de vida creciente y sostenible a largo plazo*”.

La relación entre la estrategia y la competitividad surge del mismo objetivo que busca el pensamiento estratégico, es decir, la idea de la planeación es alcanzar altos niveles de sostenibilidad en el mercado, utilizar más eficazmente los recursos que las demás compañías, alcanzar en última instancia una ventaja competitiva.

El proceso para elegir la estrategia competitiva comienza con el análisis de las debilidades y fortalezas de la empresa, así como también de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, teniendo un conocimiento claro de lo anterior se puede empezar a formular la estrategia. En este paso es necesario determinar aspectos como el tipo de producto o servicio, el mercado al cual se dirige, los recursos con que se cuenta, la tecnología que posee la empresa, entre otros.

Según Porter, la elección de la estrategia competitiva comienza por el conocimiento del sector económico en el que se encuentra la empresa, determinando con ello el atractivo del sector. Cada sector se encuentra influenciado por lo que él denomina las cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. Lo que debe buscar la empresa es manejar estas

fuerzas de tal forma que le favorezcan, de cierto modo una estrategia exitosa puede cambiar la forma de competir en el sector y puede volver más atractivo dicho sector.

Otro aspecto a tener en cuenta es la posición relativa de la empresa en el sector, sólo se puede determinar si una empresa es más competitiva que otra cuando se la ubica y se determina su posición en el sector, es ahí donde la ventaja competitiva que posee la organización la diferencia de las demás y le permite obtener mayores utilidades, al mismo tiempo esta ventaja se obtiene según el manejo que se le da a las cinco fuerzas. Hay dos tipos básicos de ventajas competitivas: una empresa puede competir en bajos costos o en diferenciación, de esta forma se obtienen tres estrategias para competir: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

El liderazgo en costos es la capacidad que la empresa posee para ofrecer al cliente precios más bajos que la competencia, lo que puede derivarse de varios factores como las economías de escala, el fácil acceso a recursos, etc.; no se debe olvidar que al ofrecer costos bajos el producto o servicio también debe contar con la diferenciación en cierto grado, es decir, que debe estar en el promedio de diferenciación con respecto a las demás empresas porque en muchos casos el hecho de no tener una diferenciación puede terminar sacando a una empresa del sector.

La diferenciación se basa en la búsqueda de la exclusividad en un sector, la empresa identifica aquellos aspectos que el cliente valora más que otros y se propone satisfacerlos de forma innovadora, de esta forma puede vender a mayores precios, aunque no debe alejarse demasiado del precio promedio del sector pues el cliente podría terminar prefiriendo un menor precio.

La estrategia de enfoque, la empresa selecciona un segmento dentro del sector en el que se encuentra y dirige sus acciones estratégicas a ese sector alcanzando la competitividad en una parte del sector pero no necesariamente en todo. Bajo esta estrategia, una empresa puede alcanzar un liderazgo en costos o una diferenciación en un segmento del sector, obteniendo de esta forma dos variantes que poseen las características de las dos primeras estrategias mencionadas pero en un grupo específico.

La empresa debe determinar cuál estrategia es la que va a seguir pues es muy difícil que pueda llevar dos al mismo tiempo, por ejemplo, para obtener el liderazgo en costos en muchos casos se debe recurrir a la estandarización del producto y así obtener economías de escala, pero con ello se sacrifica la diferenciación. Claro está que una empresa puede lograr una reducción de sus costos sin afectar la calidad y exclusividad de su producto, pero eso ya depende del grado de innovación que posea la empresa, al lograr una combinación como ésta sin duda los beneficios se verán reflejados en mayores utilidades.

Un requisito importante para que una estrategia sea realmente competitiva es su sostenibilidad en el tiempo, de nada sirve que la ventaja competitiva sea temporal o que sea igualada con facilidad por los demás competidores, es por eso que la empresa debe poner barreras a las demás empresas para evitar que eso suceda o estar en una constante innovación y búsqueda de nuevas necesidades; una vez llega a una posición de liderazgo, debe mantenerla pensando siempre en el largo plazo.

### 3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial surge en los años veinte, cuando se consideró que si las empresas usan recursos de la sociedad y se benefician de ellos, de igual forma deben aportar de alguna manera a las comunidades y hacerlas participes de esos beneficios. No sólo se trata de garantizar un empleo, de generar rentabilidad y mejorar de cierta forma los ingresos y calidad de vida de sus colaboradores sino también de pensar en el bienestar de todos los que hacen parte de la comunidad donde la empresa se localiza y genera impactos directamente, más cuando se trata de empresas que con su actividad puedan afectar negativamente su entorno.

Estas ideas se fortalecieron en las décadas de los sesenta y setenta, impulsadas principalmente por Estados Unidos, haciendo que la RSE se convirtiera en parte de la gestión administrativa y se incluyera como estrategia en el actuar de las empresas, haciéndole frente a los daños ambientales, al aumento de la pobreza, los fenómenos naturales y la poca accesibilidad de muchos sectores de la población a mejores oportunidades de educación y empleo.

La RSE se concretó de manera objetiva gracias al *Pacto Global* celebrado en 1999, cuyo principal objetivo era *“promover el dialogo para la construcción de una ciudadanía corporativa global, fundamentada en valores y con relación a temas como los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción con miras a dar solución a muchas de la problemáticas mundiales de la actualidad”*<sup>9</sup>, de esta forma se hace evidente y necesario el compromiso con la RSE.

La RSE es un tema muy destacado y de moda en la actualidad, es por eso que son muchas los autores que hacen un acercamiento a la definición de lo que es RSE y que escriben sobre el tema. A continuación se citarán algunas de dichas definiciones, en las que se ha encontrado un contenido muy completo e interesante.

Según Baltazar Caravedo, la RSE es *“una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas”*.

Juan Felipe Cajiga Calderón define la RSE de la siguiente manera:

Es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común<sup>10</sup>.

Por su parte CSR Europe apoya la definición ofrecida por Chris Marsden, de Chair Amnesty Internacional Business Group:

---

<sup>9</sup> Pacto Global. Discurso plenario del Foro Económico Mundial. Davos, Suiza. Enero, 1999.

<sup>10</sup> CENTRO MEXICANO PARA A FILANTROPÍA CEMEFI (CAJIGA C., Juan Felipe). El concepto de responsabilidad social empresarial. [en línea]. <[http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)> [citado en Febrero 11 de 2013]

La Responsabilidad Social Corporativa gira en torno a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. La Responsabilidad Social Corporativa no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos positivos y negativos que genera en la sociedad<sup>11</sup>.

Para Forum Empresa<sup>12</sup>, es una nueva forma de hacer negocios en la que la empresa gestiona sus recursos enfocándolos hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental, teniendo en cuenta los intereses de los stakeholders y el cuidado del medio ambiente.

Cuando se habla de stakeholders en la RSE, se hace referencia a las partes involucradas o interesadas dentro de este proceso, sobre estos grupos se ampliará información más adelante.

Las diferentes concepciones de la RSE se acercan a la esencia del objetivo perseguido por la Responsabilidad Social, de esta manera se asemejan e incluyen aspectos comunes como el interés de las empresas por el componente humano, por el cuidado y la preservación del medio ambiente, por mejorar la calidad de vida de la población en la que opera, por el respeto y la aplicación de los valores y la ética dentro de las organizaciones, y por la forma como puedan influenciar sobre otros dentro de su campo de acción.

La RSE implica entonces un compromiso de las empresas con la sociedad, adoptando una posición activa en torno a sus acciones para contribuir o sanar de algún modo el impacto que causan con sus operaciones e incrementar el beneficio que reciben de su entorno. De esta forma, las empresas hacen su aporte a una cultura de sostenibilidad a lo largo del tiempo tanto de su empresa como de las mismas comunidades. Es importante tener en cuenta también que estas acciones no sólo se dirigen hacia el exterior de la empresa sino también a nivel interno, garantizándoles el bienestar a sus colaboradores y una respuesta a las necesidades de los inversionistas, es decir, que se debe abarcar a los diferentes grupos o stakeholders que se mencionaban anteriormente con acciones específicas y diferentes para cada uno de ellos.

### **3.1. Grupos de interés o Stakeholders**

La Responsabilidad Social Empresarial es un proceso que involucra el accionar de la empresa con sus diferentes públicos tanto internos como externos, es decir que una empresa no es socialmente responsable sólo cuando realiza buenas obras en las comunidades o fuera de sus instalaciones, sino que de igual forma debe hacerlo con sus colaboradores, es ahí donde debe empezar el proceso para que no sólo los directivos se encarguen y se sientan satisfechos por cumplir con la sociedad sino que cada integrante de la organización realmente se motive y se comprometa con el bienestar de las comunidades.

---

<sup>11</sup> CSR Europe. Febrero 12 2013. <[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)>

<sup>12</sup> Alianza hemisférica de organizaciones nacionales que comparten la visión de promover la Responsabilidad Social Empresarial en América. Forum Empresa es la red de responsabilidad social más grande del mundo.

El concepto de los grupos de interés de la empresa comienza con el surgimiento de los movimientos obreros que incitaron a las organizaciones a preocuparse no sólo por los accionistas sino también por los empleados, brindándoles mejores condiciones de trabajo y teniendo en cuenta sus intereses. Más tarde con la falta de demanda y el exceso de oferta comenzó la preocupación por el cliente y la satisfacción de sus necesidades. Poco a poco las mismas necesidades y los cambios en la sociedad y el consumo hicieron surgir nuevos grupos de interés en los que cada empresa debe fijar su atención.

La utilización del término stakeholders en el ámbito gerencial tuvo lugar en 1962 cuando el Stanford Research Institute lo usó para referirse a aquellos grupos sin los que la empresa no podría sobrevivir.

Para Freeman (1962), los stakeholders son *“cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa”*. Según Bleger (2004), un stakeholder se refiere a *“un cuerpo, organizado o no, de personas con un interés mutuo en relación con una organización o negocio”*. Las teorías sobre los stakeholders coinciden en sus concepciones, lo que permite entender a los “stakeholders” como un término que hace referencia a los grupos o individuos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades y que dependen de tipo de industria, la ubicación geográfica y los modelos de RSE. La forma de determinación de los stakeholders puede hacerse de muchas formas, buscando aquellas relaciones de acuerdo a responsabilidades, influencia, cercanía, dependencia y representación, y ubicándolos dentro de un grupo delimitado que los caracterice y se pueda actuar en beneficio de ellos.

Los stakeholders pueden clasificarse como grupos de interés consustanciales, donde se encuentran los inversionistas y asociados que representan el interés financiero; grupos de interés contractuales, con los que la empresa tiene algún tipo de contrato formal como los proveedores, consumidores y los colaboradores; grupos de interés contextuales, que son aquellos que permiten la realización de actividades por parte de la empresa y le dan credibilidad, entre ellos se encuentran las entidades gubernamentales, las organizaciones sociales, la comunidad en general, los competidores y el medio ambiente.

Cualquier programa de RSE que la empresa maneje debe beneficiar, incluir y buscar la participación de cada uno de los stakeholders. La relación con cada uno de los involucrados debe manejarse de forma diferente, por eso se recomienda que la empresa haga un análisis de las partes involucradas, defina su valor dentro del proceso y lleve a cabo iniciativas acorde con las necesidades de cada uno.

Debido a la importancia que ha tomado la RSE a nivel mundial, ya son muchas las empresas que han implementado dentro de sus lineamientos estratégicos el fomento de las relaciones con los públicos de interés y que han experimentado los beneficios derivados de ello generando un valor agregado a sus clientes y a la comunidad en general.

La adopción y aplicación del concepto de stakeholders y su relación con la RSE es una iniciativa que no sólo traerá beneficios para los directamente involucrados sino para toda la población si se tiene en cuenta que la suma de los aportes de cada empresa traerá un beneficio mayor, ayudará a superar los diferentes retos que el mundo impone e igualmente mejorará las crisis ambientales y sociales que se han hecho presentes en las últimas décadas.



### 3.2. Sostenibilidad

El concepto de *sostenibilidad* es uno de los avances más importantes y decisivos, logrado por el ser humano en las últimas décadas. Hoy en día su aplicación se extiende a diferentes aspectos y ámbitos que rodean el quehacer de los seres humanos e igualmente ha revolucionado y ha cambiado la manera de orientar y desarrollar los negocios.

El hombre, de manera individual y colectivamente, durante los últimos años ha ido tomando conciencia de sus relaciones con otros seres vivos y con su entorno, en éste sentido también ha evidenciado que sus acciones producen efectos negativos e incluso irreversibles al medio ambiente y la naturaleza. Es así como el hombre poco a poco ha reflexionado sobre dichas relaciones y se ha cuestionado su propia continuidad, es decir, le ha venido dando mayor importancia a aquello que hoy se conoce como “*sostenible*”.

Tal como lo presenta el libro titulado *Introducción a la Sostenibilidad y la RSC*, coordinado por Irene Saavedra Robledo<sup>13</sup>, La Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo en su informe *Nuestro Futuro Común (Informe Brundtland)*<sup>14</sup>, publicado en 1987, acuñó la definición de Desarrollo Sostenible de la siguiente manera:

Desarrollo sostenible es aquél que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”. Desde entonces, los conceptos de sostenibilidad y desarrollo sostenible han experimentado un auge y una difusión imparable, tanto en el mundo erudito o profesional, como en la propia sociedad civil.

Sin embargo, hoy en día existe desconocimiento del tema o una concepción confusa de lo que en realidad significa sostenibilidad y desarrollo sostenible, de ahí que en muchas ocasiones se aplica de forma inadecuada o no se emprenden las acciones que permitan avanzar en la conquista de un futuro sostenible.

La existencia de una mayor conciencia de los impactos ambientales, de la actividad humana, del deterioro causado al entorno y de la necesidad de detener dichos impactos negativos, ha logrado un avance en la incorporación de la sensibilidad solidaria y social al sentir común.

En consecuencia, la sostenibilidad es un marco de referencia, un cúmulo de valores, un conjunto de principios, que dan lugar a un proceso abierto en pos de la perdurabilidad. Esta búsqueda de la perdurabilidad se aplica tanto al diseño del modelo de desarrollo como al entorno natural, con la finalidad de mantener y mejorar las condiciones de vida de las generaciones que ahora viven y de las que lo harán en el futuro, al tiempo que se salvaguardan las formas de vida no humanas. La sostenibilidad es, de esta manera, una apuesta rotunda al futuro, así lo señala Saavedra en su libro.

---

<sup>13</sup> HURTADO RODERO, Rafael. La sostenibilidad: un nuevo paradigma económico, social y empresarial. En: SAAVEDRA ROBLED, Irene. *Introducción a la Sostenibilidad y la RSC*. España, 2010. p 5-6

<sup>14</sup> *Nuestro futuro común: Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Informe Brandtland)*, 1987. Disponible en <[www.un.org/es](http://www.un.org/es)> (fecha de consulta: Febrero 15 de 2013)

Igualmente, Saavedra plantea que asumir la sostenibilidad supone un cambio, sustancial e irreversible, de patrones que transforman algunas convicciones, muchas pautas de conducta, bastantes actitudes y muy diversas actividades, abordando todas las multiplicidades del hacer humano. Es un compromiso material y moral con lo que está siendo y con lo que ha de ser, por eso, el camino de la sostenibilidad se recorre, ante todo, con la asunción de la propia responsabilidad, individual y colectiva. Para avanzar en este camino, es necesario contar con la mejor estrategia y utilizar los mejores medios, es decir, hay que aplicar la estrategia del *Desarrollo Sostenible* y las herramientas e instrumentos que lo posibilitan.

Por lo tanto, es necesario tener en cuenta que el desarrollo sostenible no se limita solamente al desarrollo económico, sino que, además de abordar éste, incluye otras variables de la actuación humana –sociales, políticas, culturales, ambientales, etc.- en un proceso globalizador y holístico, hasta llegar a impregnar de forma total el pensamiento, la opinión y el quehacer de la sociedad.

### **3.3. Responsabilidad Social Empresarial y Estrategia**

La integración del concepto de RSE en la estrategia de una organización parte de su interés por obtener no sólo beneficios para los inversionistas sino también para el medio y la sociedad en la que opera. Una organización socialmente responsable debe estar en la capacidad de integrar la RSE con su direccionamiento estratégico (misión, visión, valores y objetivos), de esta forma se convierte en un tema de vital importancia para la organización, además de que se refleja el compromiso de fomentar estas prácticas dentro de toda la cadena de valor y los grupos de interés para que realmente el modelo de negocio adquiera competitividad.

La RSE como estrategia es entonces *“parte del conjunto de decisiones que toma una empresa para aprovechar sus recursos de manera que alcancen sus metas y objetivos a largo plazo y creen a su vez ventajas competitivas”*<sup>15</sup>. La RSE debe entenderse como un medio para alcanzar los objetivos empresariales y no como un acto moral o filantrópico, la diferencia con este concepto radica en que las prácticas de RSE sí buscan un beneficio para la empresa ejecutante, contrario a la filantropía que es un acto desinteresado.

El primer punto a evaluar es el tipo de productos o servicios ofrecidos por la empresa y los procesos involucrados en su obtención, aquí se puede encontrar que varios de ellos pueden traer efectos negativos para la sociedad como lo es el caso del alcohol, el tabaco, así como muchos de los procesos contaminantes que realizan las grandes industrias para producir un bien; las acciones tomadas desde este punto ayudarán a reducir la mala referencia que puede tener la empresa frente a la sociedad y desde ahí empezar a implementar acciones para compensar los efectos adversos.

Otro aspecto importante es el valor que la sociedad le da a una empresa socialmente responsable. Con todos los cambios económicos, políticos y sociales de la actualidad es evidente que el cliente valora el esfuerzo de las empresas por crear beneficios para sus

---

<sup>15</sup> MEZA ESPINOSA, Alegría. La responsabilidad social empresarial como factor de competitividad. Bogotá, 2007. Trabajo de grado (Administradora de Empresas). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Administración.

grupos de interés y en muchos casos prefiere pagar un poco más por un producto de una empresa que respeta su entorno y los derechos humanos, que pagar por un producto o servicio de una empresa que no lo hace.

Cada vez más, la preocupación por el tema ambiental, la crisis de la escasez de recursos naturales y los altos índices de contaminación, hace que las iniciativas de las empresas busquen disminuir sus efectos en este campo, garantizando así la supervivencia del medio para generaciones futuras; la actuación de la organización en busca de mejorar esta situación es algo que sin duda generará valor para la misma.

Los programas de RSE, sus avances y resultados se convertirán en una herramienta para mejorar la reputación de la empresa, de ahí la importancia de saber comunicarlos a los diferentes medios de forma transparente y honesta. Para lograr este cometido, la empresa debe contar con un equipo lo suficientemente capacitado para definir y enfocar efectivamente sus programas de RSE, basándolos en la identificación de las necesidades y requerimientos de cada stakeholder obtenidos mediante la creación de espacios de comunicación con los mismos y realizar un continuo seguimiento del logro de los objetivos planteados, cumpliendo con el carácter continuo de la RSE y garantizando que la difusión de resultados en el tema cumpla con los estándares y reciba aprobación en la sociedad.

Las prácticas socialmente responsables traen múltiples beneficios para las empresas y representan una oportunidad de supervivencia dentro del mercado. Beneficios a nivel externo como confianza, buena reputación, lealtad del cliente, mejora de la imagen corporativa, respaldo, aseguramiento de los recursos naturales que usa; beneficios a nivel interno como mayores índices de satisfacción del trabajador, mayor productividad, mejor ambiente laboral, mayor motivación del empleado, mayor compromiso, oportunidad de contar con mejores talentos dentro de la empresa, reducción de riesgos y accidentes laborales, etc. Todos estos beneficios ya mencionados crean un valor agregado para la organización mejorando su competitividad.

Existen además de los temas tratados, temas como el Pacto Global, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, los cuales se tratan a continuación y que son importantes para el desarrollo del tercer capítulo del presente estudio.

#### **4. PACTO GLOBAL<sup>16</sup>**

En 1999, en el Foro Económico Mundial de Davos (Suiza), el Secretario General propuso un "Pacto Mundial" entre las Naciones Unidas y el mundo de los negocios. El Pacto Mundial pide a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia: Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la corrupción

La fase operacional del Pacto se inauguró el 26 de julio de 2000 en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York. El fin de este Pacto es que todos los pueblos del mundo

---

<sup>16</sup> Organización de las Naciones Unidas. Febrero 26 2013. < [www.un.org/es/](http://www.un.org/es/)>

compartan los beneficios de la mundialización e inyectar en el mercado mundial los valores y prácticas fundamentales para resolver las necesidades socioeconómicas.

El Secretario General de las Naciones Unidas ha pedido a las empresas del sector privado que hagan suyos los diez principios del Pacto y los apliquen en su actividad. Ha pedido también a los dirigentes de organizaciones laborales y de la sociedad civil que participen en el Pacto y lo utilicen como foro de diálogo sobre diversas cuestiones polémicas ligadas a la mundialización y el desarrollo.

#### **4.1. Los diez principios del Pacto Mundial**

Estos diez principios se basan en: la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

##### Derechos Humanos

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional y
2. Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

##### Normas Laborales

3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;
4. Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;
5. Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil y
6. Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

##### Medio Ambiente

7. Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales;
8. Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental y
9. Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

##### Lucha contra la corrupción

10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Cuando fue creado el Pacto, planteaba a las empresas la posibilidad de adoptar principios universales y asociarse con las Naciones Unidas respecto de las grandes cuestiones. Diez años después, el Pacto Mundial sigue siendo la mayor iniciativa mundial de sostenibilidad empresarial que cuenta con más de 6.000 empresas participantes en más de 130 países, pasando a ser sinónimo de responsabilidad empresarial.

Los miembros del Pacto Mundial han ido mucho más allá de la filantropía, han sido pioneros en llevar las mejores prácticas hasta nuevos niveles en las esferas de los derechos humanos y el derecho laboral. En muchos países, esos miembros se ocupan de proteger el medio ambiente y luchar contra la corrupción y han llevado a cabo centenares de proyectos en materia de salud, educación e infraestructura en países de todo el mundo.

## **5. OBJETIVOS DE DESARROLLO DE MILENIO (ODM)<sup>17</sup>**

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio son ocho propósitos de desarrollo humano fijados en el año 2000 por los países miembro de las Naciones Unidas, en el marco de la Declaración del Milenio, y que se acordaron conseguir para el año 2015. Los objetivos buscan mitigar problemas propios de la vida cotidiana del ser humano y que se consideran graves y/o radicales.

Cada Objetivo se divide en una serie de metas, un total de 18, cuantificables mediante 48 indicadores concretos. Los ocho ODM definidos a raíz de la Declaración del Milenio son:

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre
2. Educación universal
3. Igualdad entre los géneros
4. Reducir la mortalidad de los niños
5. Mejorar la salud materna
6. Combatir el VIH/SIDA
7. Sostenibilidad del medio ambiente
8. Fomentar una asociación mundial

## **6. MONITOR EMPRESARIAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA<sup>18</sup>**

El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, MERCO, una de las herramientas de referencia en la medición de la reputación corporativa de las empresas que operan en España, inició en 2007 un proceso de internacionalización que ha conducido a su publicación en Colombia, Argentina, Chile y Ecuador. En el año 2012 estaba prevista su entrada en otros países americanos, como Brasil y Perú, estando igualmente en sus primeras etapas la elaboración del monitor en México y Bolivia.

Merco surge como una investigación universitaria en el seno de la cátedra del profesor Villafañe en la Universidad Complutense de Madrid, España y se materializa gracias al acuerdo entre Villafañe & Asociados, el Grupo Vocento y Análisis e Investigación, empresas españolas de evaluación de reputación, comunicación e investigación de mercado, marketing y opinión. Así, la empresa responsable del trabajo de campo es Análisis e Investigación, a nivel internacional, y el Centro Nacional de Consultoría, en Colombia.

---

<sup>17</sup> Organización de las Naciones Unidas. Marzo 13 2013. <<http://www.un.org/es/millenniumgoals/>>

<sup>18</sup> Merco. Enero 10 2013. <[www.merco.info](http://www.merco.info)>

Anualmente, se elaboran seis rankings que miden la reputación en distintos ámbitos como por ejemplo, las mejores empresas para trabajar (MercoPersonas), los líderes más prestigiosos (MercoLíderes), las empresas más reputadas (MercoEmpresas), las mejores marcas financieras (MercoMarcas), las empresas con mejor reputación comercial (TrackingMerco) y las mejores ciudades para vivir, para trabajar, para visitar, para estudiar y para hacer negocios (MercoCiudad).

En Colombia se realizan cuatro rankings diferentes: Merco Empresas y Merco Líderes se elaboran desde el año 2008, Merco Personas desde 2010 y Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, cuya primera edición nace en 2012.

Las claves que han hecho que Merco sea un ranking de referencia a nivel internacional son:

- Rigor metodológico: es el único monitor que cuenta con cinco evaluaciones y once fuentes de información que garantizan pluralidad (Directivos general, Directivos sectorial, ONG, Asociaciones de consumidores, Analistas financieros, sindicatos, periodistas de información económica, líderes de opinión, Evaluación directa, Merco Tracking, Merco Personas).
- Independencia: es el primer monitor verificado del mundo, pues el seguimiento de su metodología para la elaboración del ranking de empresas con mejor reputación ha sido objeto de revisión independiente por parte de KPMG según la norma ISAE3000. Cabe aclarar que Merco no recibe ningún tipo de subvención o patrocinio. Se financia exclusivamente a través de la comercialización de los Informes Confidenciales de aquellas empresas que libremente lo soliciten al Instituto Análisis e Investigación una vez se publican los resultados.
- Transparencia: todos los criterios de ponderación de Merco son públicos y se pueden consultar en la web de Merco: [www.merco.info](http://www.merco.info)

Por ser el único estudio del país con las anteriores características, Merco se ha convertido en un indicador de gran influencia. De manera que Merco aspira a convertirse en el monitor euroamericano de referencia.

### CAPITULO III. CARACTERIZACIÓN DE LAS DIEZ MEJORES EMPRESAS EN COLOMBIA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL SEGÚN EL MONITOR EMPRESARIAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA AÑO 2012

El pasado 17 de octubre del año 2012, tuvo lugar la presentación de resultados de la quinta edición de Merco en Colombia. Fue presentada la lista de las cien (100) empresas y líderes con mejor reputación, así como la lista de las cien (100) empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo.

En la Tabla 1 se presenta el Ranking<sup>19</sup> para el año 2012 de las diez (10) empresas más responsables en Colombia según el instrumento de evaluación reputacional MERCO.

**Tabla 1. Merco Empresas Responsables Colombia - Ranking Año 2012**

Empresa	Puntos	Puesto
Ecopetrol	10000	= 1
Bancolombia	5884	↑ 2
EPM	5589	↓ 3
Alpina	4960	↑ 4
Grupo Nutresa	4915	= 5
Almacenes Éxito	4773	= 6
Bavaria	4452	= 7
ISA	4335	↑ 8
Grupo Carvajal	4268	↓ 9
Cementos Argos	3984	↑ 10

Fuente: [www.merco.info/es/countries/6/rankings/20](http://www.merco.info/es/countries/6/rankings/20)

La Tabla 2 muestra la ficha técnica de la encuesta Merco Colombia 2012, obtenida de su página web oficial.

El seguimiento de la metodología establecida por Merco para la elaboración del ranking de empresas con mejor reputación ha sido objeto de revisión independiente por parte de la firma especializada KPMG según la norma ISAE3000.

Con el Ranking donde figuran las diez mejores empresas en Responsabilidad Corporativa en Colombia para el año 2012 (ver Tabla 1), se realizó la caracterización de las empresas (la cual se encuentra contenida en el presente capítulo) que incluye, para cada una de

<sup>19</sup> El Ranking completo de las 100 empresas responsables en Colombia para el año 2012 se encuentra disponible para consulta en la página web: <[www.merco.info/es/countries/6/rankings/20](http://www.merco.info/es/countries/6/rankings/20)>

ellas, aspectos estratégicos como la misión, visión, mega, valores, principios y el modelo de RSE; modelo que incluye grupos de interés, políticas, programas de gestión de la RSE, entre otros aspectos que describen las acciones que han llevado a que las organizaciones obtengan el reconocimiento a su responsabilidad por parte de directivos empresariales, expertos y de la sociedad en general.

**Tabla 2. Ficha Técnica de la Encuesta Merco Colombia Año 2012**

<b>Universo</b>	7.000 altos directivos de empresas con facturación superior a 30 millones de dólares
<b>Muestra</b>	839 casos (Directivos empresariales que respondieron el cuestionario). Supone un error teórico de muestreo del $\pm 3,24\%$ con un nivel de confianza del 95,5 y $p=q$
<b>Tipo de entrevista</b>	Postal, Web, Telefónica y Presencial
<b>Trabajo de campo</b>	Desde Mayo de 2012 hasta Octubre de 2012
<b>Evaluación de Expertos</b>	Un total de 307 expertos evaluaron la reputación de los líderes empresariales: 71 Analistas Financieros, 28 miembros de ONG, 56 miembros de Sindicatos, 40 miembros de Asociaciones de Consumidores, 71 Periodistas de Información Económica y 41 Líderes de Opinión
<b>Evaluación Directa</b>	Se realizaron evaluaciones por los técnicos de Análisis e Investigación
<b>Evaluación Merco Tracking</b>	Se hicieron 1.415 encuestas a la Población General
<b>Evaluación de los trabajadores</b>	Incluye la valoración de los trabajadores de las empresas que valoran la Reputación Interna, procedente de Merco Personas. Encuesta a Población General: 1.712 casos; Encuesta a Universitarios: 800 casos; Encuesta antiguos alumnos de escuelas de negocio: 971 casos; Encuesta a trabajadores: 10.358 casos; Encuesta a 46 responsables de RR.HH valoran la reputación interna y 48 políticas de gestión de personas
<b>Director de Proyecto</b>	D. Justo Villafañe
<b>Director Técnico</b>	D. Jose María San Segundo Encinar
<b>Institutos Responsables de Realización</b>	Análisis e Investigación con la colaboración del Centro Nacional de Consultoría

Fuente: [www.merco.info/es/countries/6-co/rankings/7/pages/66-ficha-tecnica-2012](http://www.merco.info/es/countries/6-co/rankings/7/pages/66-ficha-tecnica-2012)



## 1. ECOPETROL<sup>20</sup>

Ecopetrol es una sociedad de economía mixta, de carácter comercial, organizada bajo la forma de sociedad anónima, del orden nacional, vinculada al ministerio de Minas y Energía de conformidad con lo establecido en la Ley 1118 de 2006. Es una compañía integrada del sector de petróleo y gas, que participa en todos los eslabones de la cadena de hidrocarburos.

El objeto social de ECOPETROL S.A. es el desarrollo, en Colombia o en el exterior, de actividades comerciales o industriales correspondientes o relacionadas con la exploración, explotación, refinación, transporte, almacenamiento, distribución y comercialización de hidrocarburos, sus derivados y productos.<sup>21</sup>

Con 61 años de historia, Ecopetrol es la empresa más grande de Colombia, donde genera más del 60% de la producción nacional de crudo, posee las dos mayores refinerías de petróleo, la mayor parte de la red de oleoductos y poliductos del país y está incrementando significativamente su participación en biocombustibles. Ecopetrol tiene presencia en actividades de exploración y producción en Brasil, Perú y en el Golfo de México (Estados Unidos). Actualmente se encuentra ubicada entre las 40 petroleras más grandes del mundo y entre las cuatro principales en Latinoamérica. Según la firma especializada Platts se ubica en el puesto 14 entre las empresas energéticas de mayor desempeño mundial.

La reversión al Estado Colombiano de la Concesión De Mares, el 25 de agosto de 1951, dio origen a la Empresa Colombiana de Petróleos. La naciente empresa asumió los activos revertidos de la Tropical Oil Company que en 1921 inició la actividad petrolera en Colombia. Empezó actividades en la cadena del petróleo como una Empresa Industrial y Comercial del Estado, encargada de administrar el recurso hidrocarburífero de la nación, y creció en la medida en que otras concesiones revirtieron e incorporó su operación.

En 2003 el gobierno colombiano reestructuró la Empresa Colombiana de Petróleos, con el objetivo de internacionalizarla y hacerla más competitiva en el marco de la industria mundial de hidrocarburos. Con la expedición del Decreto 1760 del 26 de Junio de 2003 modificó la estructura orgánica de la Empresa Colombiana de Petróleos y la convirtió en Ecopetrol S.A., una sociedad pública por acciones, ciento por ciento estatal, vinculada al Ministerio de Minas y Energía y regida por sus estatutos protocolizados en la Escritura Pública número 4832 del 31 de octubre de 2005. Con la transformación la Compañía se liberó de las funciones de Estado como administrador del recurso petrolero y para realizar esta función fue creada La ANH (Agencia Nacional de Hidrocarburos).

A partir de 2003, Ecopetrol S.A. inició una era en la que, con mayor autonomía, ha acelerado sus actividades de exploración, su capacidad de obtener resultados con visión empresarial y comercial y el interés por mejorar su competitividad en el mercado petrolero mundial. Actualmente, Ecopetrol S.A. es la empresa más grande del país con una utilidad neta de \$15,4 billones registrada en 2011 y la principal compañía petrolera en Colombia.

---

<sup>20</sup> *Ecopetrol*. Enero 20 2013. <[www.ecopetrol.com.co/](http://www.ecopetrol.com.co/)>

<sup>21</sup> Estatutos Sociales de ECOPETROL S.A.

### Marco estratégico

En el 2011 se realizó un ejercicio de evolución del Marco Estratégico para el periodo 2012–2020 (ver Gráfico 1), en el cual se reafirmó el principal compromiso corporativo esto es, producir barriles limpios, sin accidentes, sin incidentes ambientales, con normalidad laboral, en armonía con los grupos de interés y de forma sostenible en las tres dimensiones: económica, social y ambiental. Asimismo, se confirmó la meta de producir 1.000.000 de barriles limpios en el 2015 y 1.300.000 barriles limpios de petróleo equivalente en el 2020, con una rentabilidad sobre el capital empleado del 17% para el Grupo Empresarial.

Con este marco la empresa busca mantener y mejorar su posición dentro del grupo de las 30 petroleras más grandes del mundo en el 2020 y generar una ventaja competitiva en crudos pesados en la cadena de valor.

La estrategia, que establece foco en Colombia, incluye fortalecer la red de transporte, modernizar las refinerías y generar mayor valor a corrientes de refinación a través de la integración con petroquímica. También fortalece la gestión integral por procesos y el control interno como mecanismos para asegurar la obtención y sostenibilidad de los resultados.

Gráfico 1. Marco Estratégico Ecopetrol 2012-2020



Fuente: [www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?conID=43067&catID=374&parID=24474](http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?conID=43067&catID=374&parID=24474)

### **Misión Grupo Empresarial**

*“Encontramos y convertimos fuentes de energía en valor para nuestros clientes y accionistas, asegurando la integridad de las personas, la seguridad de los procesos y el cuidado del medio ambiente, contribuyendo al bienestar de las áreas donde operamos, con personal comprometido que busca la excelencia, su desarrollo integral y la construcción de relaciones de largo plazo con nuestros grupos de interés”.*

### **Visión al 2020 del Grupo Empresarial**

*“Ecopetrol, Grupo Empresarial enfocado en petróleo, gas, petroquímica y combustibles alternativos, será una de las 30 principales compañías de la industria petrolera, reconocida por su posicionamiento internacional, su innovación y compromiso con el desarrollo sostenible”.*

### **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se debe caracterizar por evidenciar los siguientes elementos:

- Respeto por el ser humano
- Responsabilidad
- Integridad
- Orientación a resultados
- Orientación al cliente y al mercado
- Aprendizaje en equipo

### **Principios y Valores**

Ecopetrol cuenta desde hace varios años con un Código de Ética<sup>22</sup>, construido de forma participativa, el cual se constituye en el referente formal e institucional de la conducta personal y profesional que deben tener todos los trabajadores, miembros de Junta Directiva, proveedores y contratistas de la Empresa, independiente del cargo o de la función que ocupen.

Para Ecopetrol S.A. las relaciones con sus trabajadores, sus contratistas, sus clientes y demás grupos de interés, parten de la base de que las actuaciones mutuas deben distinguirse por la confianza y la transparencia. Estas premisas fundamentales de conducta se establecen y consolidan conceptualmente en la política empresarial, en el Código de Buen Gobierno y en el Código de Ética, los cuales son cartas de navegación.

La responsabilidad, la integridad y el respeto, se constituyen en los valores corporativos.

*“Creemos que la responsabilidad es el emprendimiento comprometido y solidario del mejor esfuerzo por conseguir los objetivos empresariales, con un manejo eficiente de los recursos, asegurando el desarrollo sostenible del entorno y el auto cuidado, prevaleciendo el bien común por encima del interés particular.*

*Actuamos con integridad porque somos coherentes entre lo que pensamos, decimos y emprendemos dentro de los ámbitos personales y empresariales.*

*Actuamos con respeto reconociendo el derecho de la contraparte, conscientes de que este valor es el fundamento para la construcción de las relaciones interpersonales y empresariales vigorosas y benéficas”.*

---

<sup>22</sup> Código de Ética de Ecopetrol, disponible para consulta en la dirección web: <[www.ecopetrol.com.co/especiales/codigoEtica\\_/index.html](http://www.ecopetrol.com.co/especiales/codigoEtica_/index.html)>

Para Ecopetrol S.A. y su Grupo Empresarial, las personas, la comunidad y los entornos ecológicos merecen la más alta consideración y cuidado, sin exclusiones ni discriminaciones.

Ecopetrol está comprometido en mantener los más altos estándares éticos y productivos. La directriz de "Tolerancia Cero" rige sus decisiones respecto al control de la corrupción en sus diferentes modalidades.

La reputación de Ecopetrol S.A. ha sido construida con esmero a lo largo de más de sesenta años de desempeño exitoso y tiene el deber de sostenerla. En consecuencia, ninguna consideración ni actividad comercial puede justificar que se ponga en peligro su reputación.

### **Relaciones de confianza con los grupos de interés**

Ecopetrol enmarca la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en una guía de Relacionamiento con sus Grupos de Interés que tiene como objetivo asegurar la confianza y reputación de la empresa y la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Esto supone la integración de los siguientes elementos como parte fundamental de su gestión empresarial:

- Consulta de expectativas de los grupos de interés y establecimiento de compromisos explícitos de relacionamiento con cada uno de ellos. Para establecer estos compromisos, Ecopetrol debe tener en consideración los objetivos y orientaciones estratégicas de la empresa.
- Sistema de gestión empresarial RSE para monitorear el cumplimiento de los compromisos establecidos y facilitar el logro de las metas propuestas.
- Ecopetrol debe ser líder en la identificación e implementación de prácticas de RSE, que aseguren el cumplimiento de los compromisos establecidos.
- Ecopetrol debe institucionalizar su estrategia de relacionamiento con los grupos de interés e incorporarla en sus modelos de Cultura y Liderazgo. Esto supone fortalecer las capacidades de relacionamiento, de tal forma que puedan construir relaciones de confianza basadas en una actuación transparente y coherente con los compromisos establecidos con cada grupo de interés, el Código de Ética y el Código de Buen Gobierno de Ecopetrol.

### **Modelo de RSE**

El modelo de RSE de Ecopetrol parte de la definición de un compromiso explícito de relacionamiento con cada grupo de interés. Los Grupos de Interés y los compromisos de Ecopetrol S.A. frente a cada uno de ellos se presentan en la Tabla 3.

Ecopetrol debe verificar el cumplimiento de las metas propuestas y asegurar un diálogo permanente con los grupos de interés que le permita el mejoramiento continuo de su estrategia de relacionamiento. La verificación debe realizarse mediante audiencias públicas de rendición de cuentas; eventos nacionales y/o regionales con cada grupo de interés (p.ej. asamblea general de accionistas, convención de clientes, eventos internacionales, nacionales y regionales de proveedores, entre otros); mesas de diálogo; elaboración de reportes públicos que reflejen su desempeño en temas relevantes, entre otros.

**Tabla 3. Modelo de RSE de Ecopetrol**

GRUPOS DE INTERÉS	COMPROMISO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>Accionistas e inversionistas</b>	Asegurar la sostenibilidad del negocio a través de una gestión ética, transparente y responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar de manera sostenida el valor para los accionistas.</li> <li>• Asegurar la gobernabilidad corporativa y promover comportamientos éticos y transparentes.</li> <li>• Fortalecer relaciones con accionistas e inversionistas.</li> </ul>
<b>Empleados, pensionados y sus familiares</b>	Construir un gran lugar para trabajar en un marco de relaciones de confianza, transparencia y productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar una compensación equitativa en un marco de competitividad empresarial</li> <li>• Contar con un liderazgo que apalanque el desarrollo de los empleados y el ambiente laboral de la empresa</li> <li>• Asegurar estándares internacionales de HSE para los empleados</li> <li>• Actuar en un marco de respeto y promoción de los derechos laborales y sindicales</li> <li>• Contribuir a la calidad de vida de los empleados, pensionados y familiares</li> </ul>
<b>Contratistas y sus empleados</b>	Transparencia y reglas claras dentro de una relación de beneficio mutuo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar transparencia en la cadena de abastecimiento</li> <li>• Asegurar estándares internacionales de HSE en la operación conjunta</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de las condiciones contractuales de la partes</li> <li>• Promover prácticas responsables de nuestros contratistas</li> </ul>
<b>Socios</b>	Asegurar negocios sostenibles dentro de un marco de actuación transparente, confiable y de liderazgo compartido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer y mantener relaciones comerciales justas y con reglas claras para el beneficio mutuo</li> <li>• Asegurar estándares internacionales de HSE en negocios conjuntos</li> <li>• Contribuir conjuntamente a la viabilidad del negocio asegurando el desarrollo del entorno</li> </ul>
<b>Clientes</b>	Asegurar la satisfacción del cliente con excelencia en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar el valor de los productos y servicios para el cliente</li> </ul>
<b>Estado</b>	Contribuir a la construcción de un Estado Social de Derecho mediante el cumplimiento de nuestras obligaciones y el apoyo al fortalecimiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar y promover el cumplimiento de las obligaciones con las instituciones del Estado</li> <li>• Apoyar el fortalecimiento de entidades territoriales para que gestionen adecuadamente sus obligaciones</li> </ul>
<b>Sociedad y Comunidad</b>	Participar en el desarrollo sostenible del país, en un marco de corresponsabilidad y respeto de los derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer relaciones de corresponsabilidad fundadas en el diálogo y la participación</li> <li>• Desarrollar todas las actividades con responsabilidad social y ambiental</li> <li>• Impulsar procesos colectivos de desarrollo regional</li> <li>• Actuar en un marco de respeto y promoción de los DD. HH.</li> </ul>

Fuente: [www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=458&conID=76529](http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=458&conID=76529)

## Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo hace parte de la estrategia empresarial de Ecopetrol y determina su marco de actuación. Ecopetrol S.A. cuenta con prácticas de transparencia, gobernabilidad y control que permiten asegurar un buen Gobierno Corporativo con el fin de generar confianza a los grupos de interés y garantizar la sostenibilidad del negocio.

- **Transparencia:** Ecopetrol promueve los comportamientos éticos, íntegros, honestos y coherentes de sus trabajadores en la apertura y flujo de la información interna para que sea confiable, creíble, clara, completa y accesible a los grupos de interés.
- **Código de Buen Gobierno<sup>23</sup>:** Enmarcado en los principios de transparencia, gobernabilidad y control en la gestión empresarial. Tiene como destinatarios a los miembros de la Junta Directiva, al Presidente de Ecopetrol, a los empleados, los contratistas y sus empleados, los accionistas y los inversionistas.

Las prácticas de gobierno corporativo establecidas en el Código se encuentran desarrolladas en diez capítulos que incluye temas como: Derechos y trato equitativo a los accionistas, Responsabilidad Social Empresarial, Transparencia, fluidez e integridad de la comunicación y la información, Control, Conflictos de interés, Mecanismos de resolución de controversias, Negociación de valores, entre otros.

- **Sistema de Control – Prevención:** Los accionistas e inversionistas cuentan con mecanismos específicos (controles externos e internos) para hacerle seguimiento a las actividades de la Revisoría Fiscal y la Dirección de Auditoría Interna. Así mismo, tienen derecho a ser informados de manera oportuna sobre los hallazgos relevantes encontrados en el funcionamiento de Ecopetrol S.A.

## Ética y cumplimiento

Ecopetrol cuenta con talento de clase mundial, gente que vive y aplica los valores y principios corporativos, es respetuosa en sus relaciones personales y corporativas, responsable en su vida cotidiana y laboral, e íntegra en su pensar y actuar. Por tanto, la Junta Directiva, el presidente, el Comité Directivo y sus empleados declaran que no se tolera la corrupción en ninguna de sus formas, incluidas la extorsión y el soborno, de acuerdo con lo establecido en el Principio 10 del Pacto Global (Anticorrupción).

Los riesgos de cumplimiento son todos aquellos eventos que pueden afectar la reputación y que amenazan la sostenibilidad de Ecopetrol, en especial los relacionados con el fraude, la corrupción, el Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (LAFT).

Ecopetrol se encuentra registrada en las bolsas de valores de Colombia, Nueva York, Toronto y Lima, esto significa que tiene que tomar medidas para acatar las regulaciones definidas en cada uno de estos lugares, pues cualquier incumplimiento puede generar consecuencias legales, operativas, financieras y reputacionales para la empresa.

---

<sup>23</sup> El Código de Buen Gobierno de Ecopetrol se encuentra disponible en la dirección web: <[www.ecopetrol.com.co/documentos/40371\\_Codigo\\_de\\_Buen\\_Gobierno\\_-\\_aprobado\\_09-07-10.pdf](http://www.ecopetrol.com.co/documentos/40371_Codigo_de_Buen_Gobierno_-_aprobado_09-07-10.pdf)>

En cumplimiento del Art. 73 de la Ley 1474 (Estatuto Anticorrupción) Ecopetrol generó una estrategia anticorrupción<sup>24</sup> que obedece a su mapa de riesgos.

Además, Ecopetrol cuenta con una Línea para atención de temas éticos, forma fácil y rápida con la que cuentan los públicos de Ecopetrol las 24 horas del día y los 7 días de la semana, para expresar, consultar o denunciar hechos y situaciones referentes a la ética y la transparencia en la organización.

### **Derechos Humanos**

En 2009 Ecopetrol tuvo la determinación de hacer una aproximación integral a este tema a través de la aprobación de una Guía para los Derechos Humanos y la adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Ecopetrol asume el deber de los empresarios de respetar los Derechos Humanos y de acuerdo con ello se compromete a:

- Realizar todas sus operaciones empresariales dentro del marco de respeto de los Derechos Humanos y de acuerdo con los principios consagrados en la Constitución Política de Colombia y en las leyes y tratados internacionales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención Americana de Derechos Humanos, las declaraciones de la OIT, el Pacto Mundial de Naciones Unidas y los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos.
- Rechazar y condenar públicamente cualquier abuso o violación de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario (DIH). En esta medida, Ecopetrol exhorta a una investigación completa e imparcial de los abusos reportados y respalda fuertemente las acciones que se desplieguen para que los responsables sean sometidos a la justicia y que la cultura de la impunidad desaparezca.
- Trabajar con un enfoque preventivo frente a los retos medioambientales, para lo cual se declara favorable al desarrollo sostenible en su quehacer, a través del desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.

Las declaraciones y compromisos de la empresa con el tema están contenidas en la Guía para los Derechos Humanos, la cual integran una serie de principios y derechos como: la libertad de asociación sindical y negociación colectiva, eliminación del trabajo forzoso y obligatorio, abolición de cualquier forma de trabajo infantil, eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación, justa remuneración y condiciones de trabajo favorables y adecuadas, derechos de la población vulnerable y de las minorías étnicas, derechos colectivos y del medio ambiente, eliminación de la corrupción en todas sus formas, y seguridad física de las operaciones en un marco de respeto de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.

Con el fin de asegurar los compromisos contenidos en la Guía y los principios del Pacto Mundial, Ecopetrol ha creado espacios y herramientas de gestión, como el Comité de Derechos Humanos, un Plan Táctico de Derechos Humanos y un indicador de cumplimiento de dicho plan.

---

<sup>24</sup> Estrategia Anticorrupción de Ecopetrol, disponible en la dirección web: <[www.ecopetrol.com.co/documentos/66841\\_Estrategia\\_Anticorrupci%C3%B3n.pdf](http://www.ecopetrol.com.co/documentos/66841_Estrategia_Anticorrupci%C3%B3n.pdf)>

- **Gestión de riesgos e impactos:** En aras de cumplir con la debida diligencia en Derechos Humanos, Ecopetrol ha ajustado su sistema de quejas y reclamos a través de la tipificación clara de las acciones que constituyen vulneraciones a Derechos Humanos en las matrices existentes en el sistema, con el fin de atender de manera adecuada a todos sus grupos de interés que puedan verse afectados por la operación y gestión de la empresa, en lo que corresponda a sus derechos.
- **Prácticas en Derechos Humanos:** En su Plan Táctico de Derechos Humanos, Ecopetrol ha definido unos ejes estratégicos en los que enfoca su accionar en Derechos Humanos: derecho de afiliación y negociación colectiva; derecho a la igualdad en el trabajo; sistema de quejas y reclamos en derechos humanos; derechos de los grupos étnicos; derechos de los niños y las niñas, y seguridad y derechos humanos.

En el caso del derecho de afiliación colectiva, la empresa promueve el respeto hacia los trabajadores afiliados a las organizaciones sindicales y les brinda garantías para su libre actuación previniendo situaciones de acoso o discriminación. En Ecopetrol existen tres sindicatos, siendo el principal el de la Unión Sindical Obrera (USO). En línea con el reconocimiento pleno de los derechos de sus trabajadores, en 1998 Ecopetrol incluyó el capítulo de Derechos Humanos en la Convención Colectiva de Trabajo. Hecho exaltado públicamente como un hito histórico en las relaciones laborales del país.

Gracias a esta propuesta, los trabajadores tienen un completo esquema de protección y respeto por la vida que ampara a los empleados, dirigentes sindicales y directivas de la empresa, garantías que se extienden a las familias en el momento que se requiera.

Dicha gestión se canaliza a través de una Comisión Nacional de Derechos Humanos y Paz, y siete subcomisiones regionales, conformadas por representantes de la empresa y del sindicato, orientadas a impulsar la convivencia pacífica, la resolución de conflictos y el respeto por la vida.

### **Sostenibilidad (económica, social, ambiental)**

La sostenibilidad corporativa es un enfoque de negocios orientado a generar valor a los accionistas y a los demás grupos de interés, al aprovechar las oportunidades y gestionar adecuadamente los riesgos derivados de los cambios económicos, ambientales y sociales. Ser sostenible implica incorporar en la gestión empresarial un conjunto de criterios económicos, sociales y ambientales que determinan la capacidad de una empresa para generar valor a largo plazo y responder efectivamente a los desafíos mundiales.

Un ejemplo del trabajo por la sostenibilidad ambiental es que más de 1,5 millones de árboles han sido sembrados por Ecopetrol en los Llanos en los últimos 5 años. La meta es llegar a los 2 millones en el 2014. Esta reforestación se viene haciendo tanto por compensación como por inversión voluntaria.

### **Dimensión ambiental**

Para Ecopetrol la gestión ambiental se concibe como un orientador que genera valor para la organización a través de procesos y productos con un mínimo impacto ambiental, contribuyendo al desarrollo sostenible de la empresa, del país y de las zonas donde opera.



Es así como consciente de que su operación debe estar en armonía y en equilibrio con sus grupos de interés y con el medio ambiente, la empresa incluyó un orientador de Gestión Ambiental en su Marco Estratégico 2011–2020, lo que le permite establecer un enfoque preventivo ante los desafíos ambientales mundiales.

En 2011 Ecopetrol puso en ejecución el modelo de Estructura de Control de Gestión en HSE-ECG-HSE (Salud, Seguridad y Medio Ambiente), el que está constituido por nueve subcomités de monitoreo. Cada uno de ellos tienen tres niveles de operación: el Nivel I es el encargado de dar los lineamientos y hacer seguimiento al cumplimiento de las actividades del plan; el Nivel II hace la divulgación de los temas, y el nivel III ejecuta. Uno de los nueve subcomités de esta estructura corporativa de control de gestión es el Subcomité de Medio Ambiente, creado para promover el cumplimiento de metas de gestión y legislación ambiental.

El plan de acción de Ecopetrol en materia medioambiental incluye actividades e indicadores de gestión para los componentes de la estrategia ambiental: cambio climático, biocombustibles, biodiversidad, ecoeficiencia, uso y cuidado del agua, disminución y manejo de residuos, incidentes ambientales y cultura ambiental.

En el 2011 se creó la Unidad Ambiental al interior de la Dirección de HSE y Gestión Social, dando como resultado tres grandes áreas encargadas del tema: el grupo de Direccionamiento de Gestión Ambiental, la Coordinación de Viabilidad Ambiental y la Coordinación de Evaluación y Seguimiento Ambiental.

La Unidad Ambiental tiene dentro de sus roles más importantes formular y administrar la estrategia ambiental para posicionar a Ecopetrol S.A. y su Grupo Empresarial como empresas ambientalmente responsables con un enfoque preventivo ante los desafíos ambientales mundiales.

### **Dimensión Social**

Para Ecopetrol reviste particular importancia su talento humano, es por eso que desde 2007 lo ha ubicado en su marco estratégico como uno de los orientadores de consolidación organizacional que soportan su estrategia de crecimiento y registra minuciosamente los indicadores de prácticas laborales, los que están integrados al tablero balanceado de gestión (Balanced Score Card).

Para asegurar esta estrategia, a 2015 se definieron dos Megas:

- *Contar con un ambiente laboral de excelencia que contribuya a ser un gran lugar para trabajar.*
- *Asegurar la disponibilidad del talento humano competente requerido para el logro de la estrategia con calidad y oportunidad.*

La gestión integral del talento humano ha evolucionado en Ecopetrol durante los últimos años, pasando de una gestión orientada a funciones a un enfoque basado en cuatro grandes procesos: atracción y retención del talento humano; administración del desempeño del talento humano; gestión de la cultura y el ambiente laboral, y gestión de las relaciones laborales colectivas.

- **Atracción y retención del talento humano:** Como resultado del proceso de selección, en los tres últimos años Ecopetrol ha vinculado a 1.939 nuevos

trabajadores y 1.282 estudiantes en práctica, incorporados mediante contratos de aprendizaje. La planta de personal de Ecopetrol registró en el 2011 un incremento de 559 personas con respecto al año anterior, para un total de 7.303 trabajadores.

- **Gestión de cargos y compensación:** Para atraer y retener el talento humano con oportunidad y eficiencia, en Ecopetrol se realizan procesos como: Planificación de la fuerza laboral, Gestión de cargos, Gestión de compensaciones.
- **Gestión de la cultura y el ambiente laboral:** En el 2011 la gestión de la cultura se centró principalmente en el fortalecimiento de las competencias y valores con énfasis en compromiso con la vida para intervenir las áreas críticas en HSE con el fin de contribuir en el mejoramiento de los comportamientos orientados al cuidado de la vida, las personas, el entorno y las instalaciones.
- **Clima organizacional:** La empresa mide su clima laboral desde el 2006 con la metodología internacional del Instituto Great Place To Work (GPTW). La medición contempla cinco dimensiones: credibilidad, respeto, integridad, camaradería y orgullo. Los resultados se encuentran dentro del nivel satisfactorio en la escala de Great Place to Work.
- **Fundación Gente Ecopetrol:** El sueño de los trabajadores y pensionados de Ecopetrol de aglutinar esfuerzos y voluntades en favor de los colombianos más necesitados se hizo realidad en el 2011 con la constitución de la Fundación Gente Ecopetrol (GE), la que hizo su primera gran convocatoria para apoyar a las personas que resultaron damnificadas con la ola invernal que azotó al país en 2010 y 2011. Los aportes recaudados por la Fundación GE en 2011 fueron de \$1.267 millones, de los cuales \$422 millones fueron contribuidos por los trabajadores y \$845 millones por la empresa, la que aportó dos pesos por cada peso donado por los trabajadores. Estos recursos fueron invertidos en el 2012 para proyecto de vivienda en el municipio de San Vicente de Chucurí (Santander).
- **Bienestar integral:** Ecopetrol desarrolla tres planes dirigidos a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores: Plan de Bienestar Nacional, Plan de Salud Ocupacional y Plan HSE (salud, seguridad y medio ambiente). Dentro de los planes se incluyen programas como: Reconocimiento a la Excelencia, Programa Familia-Empresa, Gotas de Experiencia (reconocimiento a los empleados que cumplen 10, 20 y 30 años de trabajo continuo o discontinuo en la empresa).  
La cobertura de los Servicios de Salud de Ecopetrol para sus trabajadores y familiares es la más completa del país, superior a la ofrecida por el Plan Obligatorio de Salud (POS) y al de las empresas de medicina prepagada.

### **Fundaciones Ecopetrol**

Ecopetrol viene realizando un trabajo en equipo con las comunidades adyacentes a la estructura petrolera, generando bienestar, desarrollo económico, social, comunitario, educativo y ambiental. Para esto realiza su Gestión Social con un grupo de fundaciones que con la misma responsabilidad, compromiso y dedicación con que el equipo de Ecopetrol trabaja en las zonas de influencia, ellos realizan su labor social.

Cada una de estas fundaciones ha sido apadrinada por la empresa para lograr los objetivos del milenio y abordar las cuatro líneas de inversión que sostienen el programa de Gestión Social. Gracias a su labor, se está cumpliendo con las metas trazadas.

- **Fundación Amanecer:** Es una organización que promueve el desarrollo humano y económico de la Orinoquia, facilitando procesos de formación y de fomento de la iniciativa emprendedora. La Fundación Amanecer trabaja en la conformación de Fondos de crédito a través de comisiones empresariales de las Juntas de Acción Comunal, bajo la tutoría y transferencia metodológica. La Fundación Amanecer, ha llegado a 26 veredas y ha beneficiado a 1.840 personas. Legalizó 20 bancos comunales y ha apoyado 309 proyectos a través de créditos.
- **Fundación Alto Magdalena:** Entidad sin ánimo de lucro, de carácter mixto, que nace con el fin de aunar esfuerzos para velar por el desarrollo integral de los habitantes del departamento del Huila. Esta organización busca satisfacer las necesidades de sus clientes gestionando y canalizando recursos públicos y privados, generando, apropiando y/o difundiendo tecnologías sociales, productivas y ambientales que contribuyan al desarrollo del capital social y la sostenibilidad económica y ambiental.  
La FAM desarrolla programas de apoyo a pequeños empresarios a través del microcrédito y formula y ejecuta proyectos productivos sostenibles dirigidos a productores rurales y población vulnerable en áreas de desarrollo socio empresarial, ambiental y agropecuario
- **Fundación para el Desarrollo del Magdalena Medio - FUNDESMAG:** Entidad sin ánimo de lucro, de carácter privado, cuyo trabajo ha estado encaminado en desarrollar programas y proyectos que permitan la sostenibilidad de las actividades productivas de los habitantes de la región ofreciendo servicios financieros, de formación y de gestión de iniciativas que han contribuido con el desarrollo empresarial y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades del Magdalena Medio.
- **Fundación Ecopetrol para el desarrollo de El Catatumbo - FUNDESCAT:** Nace en agosto de 2007 y ahora la Fundación propicia y ejecuta programas y proyectos encaminados a la sostenibilidad de las actividades productivas de los habitantes de la región, ofreciendo servicios financieros, de formación y de gestión de iniciativas que han contribuido con el desarrollo empresarial y el mejoramiento de la calidad de vida de sus comunidades.
- **Fundación Oleoductos de Colombia:** Esta Fundación nace como una iniciativa para atender las necesidades de 131 comunidades ubicadas en los departamentos de Boyacá, Antioquia, Córdoba y Sucre. La fundación viene trabajando en la ejecución de programas de formación de capital social y fortalecimiento institucional a través de la construcción de escuelas de liderazgo y gobierno.  
El objetivo de la fundación es generar un desarrollo integral entre las comunidades adyacentes a la infraestructura petrolera de las empresas Oleoductos de Colombia S.A.-ODC- y Oleoducto Central S.A.- OCENSA- operadoras de los sistemas de transporte de hidrocarburos.

## 2. GRUPO BANCOLOMBIA<sup>25</sup>

Bancolombia es una organización financiera colombiana, perteneciente al Grupo Sura, a su vez parte del Grupo Empresarial Antioqueño. Es el banco privado más grande del país (por el tamaño de su patrimonio y activos) y uno de los más grandes de América Latina, cuyo centro principal de operaciones se encuentra en la ciudad de Medellín.

El Banco de Colombia abrió sus puertas en 1875 con el fin de atender las necesidades de servicios financieros que tenía la economía del país. En ese momento fue catalogada como la entidad líder en la promoción del ahorro de más de un millón de colombianos.

La institución se consolidó en 1998 con la fusión del Banco Industrial Colombiano y del Banco de Colombia, y con la posterior integración de sus filiales. Así se constituyó en una organización con el conocimiento, el tamaño, la red y la infraestructura necesarios para asumir una posición de liderazgo en la industria financiera colombiana.

El Grupo Bancolombia surgió el 14 de septiembre de 2004 cuando los principales accionistas de Bancolombia, Conavi y Corfinsura estudiaron la posibilidad y conveniencia de integrar estas tres compañías en una sola entidad con el fin de enfrentar los retos de la globalización en el mercado financiero. La integración permitió conformar un solo banco, más fuerte, con mejores servicios para sus clientes, mayor rentabilidad para sus accionistas y nuevas oportunidades de crecimiento para sus empleados. El conocimiento, la experiencia y la calidad del equipo humano de cada compañía formaron una nueva cultura basada en principios y valores sólidos que, sumados a la excelencia en el servicio, hoy se convierten en las mayores fortalezas de la nueva compañía.

Finalmente, tras haber obtenido el aval definitivo el 22 de julio de 2005 por parte de la Superintendencia Bancaria de Colombia, la fusión de las tres entidades se formalizó el 30 de julio de 2005 cuando se firmó la escritura pública. Desde ese momento comenzó a operar una organización líder en el sector financiero, que pone a disposición de los colombianos una amplia red de oficinas y cajeros automáticos en todo el país, y cerca de 16 mil empleados comprometidos con la excelencia en el servicio a sus clientes.

Bancolombia desde la definición de su plataforma estratégica incluye los aspectos socioambientales como uno de sus principales intereses, eso se puede evidenciar en la declaración de su misión, visión y valores.

### **Misión**

*“Somos el mejor aliado de los clientes en la satisfacción de sus necesidades financieras. Proveemos una amplia gama de productos y servicios con innovación, eficiencia y amabilidad, y generamos valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad”.*

### **Visión**

*“Ser una Organización comprometida con la excelencia, que satisface las necesidades financieras de los clientes, con soluciones integrales e innovadoras”.*

---

<sup>25</sup> Grupo Bancolombia. Enero 22 2013. <[www.grupobancolombia.com/webCorporativa](http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa)>

## Valores

- Integridad: actuamos dentro de los más rigurosos principios éticos y legales.
- Transparencia: actuamos de manera clara, consistente y oportuna.
- Respeto por las personas: damos un trato digno a las personas y valoramos sus diferencias.
- Responsabilidad social: somos un factor de desarrollo de las comunidades en donde estamos presentes.
- Actitud de servicio: somos amables, oportunos y eficaces en la prestación de nuestros servicios.
- Trabajo en equipo: valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes.
- Alto desempeño: superamos continuamente nuestras metas y optimizamos el uso de recursos, para crear valor.
- Orientación al cliente: construimos relaciones de largo plazo con nuestros clientes, que son nuestra razón de ser.
- Actitud positiva: disfrutamos de lo que hacemos y estamos en una búsqueda permanente de posibilidades.
- Confianza: generamos credibilidad y manejamos responsablemente la información.

La estrategia de negocios del Grupo Bancolombia busca satisfacer las necesidades financieras de los clientes y se fundamenta en la asesoría, basada en una atención personalizada, una actitud cercana y amable, y la generación de valor agregado, para garantizar la calidad en el servicio y propiciar el crecimiento empresarial y el desarrollo del país.

El Modelo de Gobierno Corporativo del Grupo Bancolombia tiene cuatro pilares que son: Buen Gobierno, Ética, Transparencia y Responsabilidad Social Corporativa.

El Grupo Bancolombia cuenta con un **Código de Buen Gobierno Corporativo**<sup>26</sup> en el cual se define Gobierno Corporativo como el conjunto de prácticas y políticas que en materia de Buen Gobierno Corporativo deben regir todas las actuaciones del Banco, especialmente en lo concerniente a las relaciones entre la administración, la Junta Directiva, los accionistas y demás grupos de personas con intereses en el buen desempeño de la entidad.

En el Grupo Bancolombia, los controles internos se implantan para mantener la compañía en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino. Ellos le hacen posible a la administración negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes, y reestructurándose para el crecimiento del futuro. En este sentido, los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdidas de activos, y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

---

<sup>26</sup> Código de Buen Gobierno Corporativo de Bancolombia, disponible para consulta en la dirección web: <[www.grupobancolombia.com/webCorporativa/gobierno/pdf/codigoBuenGobierno.pdf](http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/gobierno/pdf/codigoBuenGobierno.pdf)>

Como parte del Sistema de Control Interno, el Grupo Bancolombia adoptó los modelos de control interno COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) y COBIT (Control Objectives for Information and related Technology), aprobados por la legislación a nivel internacional, para ser implementados en los procesos de las compañías que hacen parte del Grupo. Bancolombia además adelanta programas en lo referente a la Gestión Humana y a la Gestión del Riesgo.

El Grupo Bancolombia cuenta también con un **Código de Ética**<sup>27</sup> que enuncia los valores, principios y normas de conducta y ética que deberán guiar el comportamiento del Grupo y sus funcionarios, los cuales deberán estar presentes en todas las actividades y relaciones en que éstos intervengan.

Bancolombia ha emprendido acciones como la creación de la Línea Ética para que los empleados y proveedores puedan reportar anónimamente violaciones reales y potenciales al Código de Ética, Código de Buen Gobierno, Manual de Prevención de Lavado de Activos, y algunos temas relacionados con Gestión Humana y Protocolo de actos incorrectos de las entidades que conforman el Grupo Bancolombia. Además, ha conformado el Comité de Ética con el propósito de construir una serie de criterios o lineamientos que buscan guiar la actitud de los directivos y empleados frente a aquellos temas de ocurrencia en la Organización, de manera que conduzcan a la promoción e interiorización de los principios y valores que pregona la misma y se conviertan en doctrinas relacionada con las decisiones que se adopten. De igual manera este Comité tiene la responsabilidad de evaluar la aplicación del Código de Ética y establecer los mecanismos necesarios para la divulgación y fortalecimiento de sus decisiones o doctrinas procurando los más elevados estándares de conducta ética al interior de la Organización.

En el Grupo Bancolombia se concibe la Responsabilidad Social Corporativa *“como el íntegro cumplimiento de nuestro objeto social, constituyéndonos en una organización que facilita procesos de desarrollo para las comunidades y los grupos de interés con los que nos relacionamos”*.

Bancolombia define su política en responsabilidad corporativa de la siguiente manera: *“Nuestra política de Responsabilidad Social Corporativa es hacer de la actividad financiera un factor de desarrollo sostenible para la sociedad, promoviendo la inclusión a los servicios financieros y el desarrollo de programas sociales de alto impacto, que contribuyan eficazmente a la construcción de capital humano y a superar la pobreza y la desigualdad”*.

Bancolombia enfoca sus acciones en responsabilidad corporativa en dos ámbitos: el ambiental y el económico.

La Responsabilidad ambiental tiene como objetivo establecer el marco de referencia, estructuras, principios y directrices para la planificación, ejecución, seguimiento, y mejoramiento del Sistema Integral de Gestión Ambiental del Grupo Bancolombia.

---

<sup>27</sup> Código de Ética de Bancolombia, disponible para consulta en la dirección web: [www.grupobancolombia.com/webCorporativa/gobierno/pdf/codigoEtica.pdf](http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/gobierno/pdf/codigoEtica.pdf)

La política de Gestión ambiental cubre, sin excepción, a todas las compañías financieras del Grupo Bancolombia en el desarrollo de sus actividades, negocios y operaciones, tanto en el ámbito local como internacional. Propende por el desarrollo de una cultura de responsabilidad ambiental tanto a su interior como en la sociedad, estableciendo para ello el marco de referencia, estructuras, principios y directrices para la planificación, ejecución, seguimiento, y mejoramiento del Sistema Integral de Gestión Ambiental del Grupo Bancolombia.

Además, la política de gestión ambiental tiene como principio apoyar al desarrollo sostenible de las diferentes actividades económicas y sociales, prefiriendo aquellas que cuenten con prácticas responsables con el entorno y ajustadas a la normativa ambiental.

El Sistema Integral de Gestión Ambiental (SIGA)<sup>28</sup> es el modelo de gestión ambiental de Bancolombia, el cual integra las necesidades de sus partes interesadas con la forma de dar respuesta a sus necesidades.

**Gráfico 2. Modelo de Gestión Ambiental BANCOLOMBIA**



Fuente: [www.grupobancolombia.com/webcorporativa/responsabilidad/contenido/responsabilidadAmbientalsiga.asp](http://www.grupobancolombia.com/webcorporativa/responsabilidad/contenido/responsabilidadAmbientalsiga.asp)

La Gerencia de Gestión Ambiental, adscrita a la Vicepresidencia de Riesgos, es responsable de coordinar el Sistema Integral de Gestión Ambiental del Grupo Bancolombia. Propone las Políticas de Gestión Ambiental del Grupo y coordina el Plan de

<sup>28</sup> Para mayor información acerca del SIGA, consultar la dirección web: [www.grupobancolombia.com/webCorporativa/responsabilidad/contenido/responsabilidadAmbientalsiga.asp](http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/responsabilidad/contenido/responsabilidadAmbientalsiga.asp)

Gestión Ambiental. Además, genera informes de gestión acordes a los lineamientos del Global Reporting Initiative.

Dentro de las directrices en materia ambiental del Grupo Bancolombia se encuentran: incluir temas relacionados con la Gestión Ambiental de la organización en la planeación estratégica; incluir en la oferta a clientes, productos, servicios y líneas de financiación orientadas a temas ambientales; desarrollar de manera permanente programas internos de eco eficiencia; vincular aspectos ambientales a sus estrategias y campañas de mercadeo; desarrollar programas de tecnología verde que permitan un manejo eco responsable de sus recursos tecnológicos; a través de la Fundación Bancolombia manejar programas externos de formación ciudadana, voluntario ambiental; realizar adhesión a protocolos internacionales en la medida que estén alineados con su estrategia; entre otras directrices no menos importantes.

Bancolombia buscando adoptar las mejores prácticas de sostenibilidad, se ha aliado con entidades especializadas, equipos de investigación y multilaterales en los que se desarrollan iniciativas responsables con el medio ambiente. Su Plan Ambiental consolida las diferentes actividades a desarrollar a partir de las iniciativas planteadas por cada una de las áreas del Grupo Bancolombia buscando dinamizar el Sistema Integral de Gestión Ambiental. Las acciones emprendidas se orientan a seis campos de actuación:

- Riesgos Ambientales: Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales presentes en los proyectos que financia.
- Educación Ambiental: construcción de competencias en desarrollo sostenible orientadas a las partes interesadas.
- Negocios Ambientales: Financiación de proyectos orientados a reducir el impacto de las actividades en el entorno.
- Eco Eficiencia: Reducción de los impactos ambientales directos del Grupo Bancolombia.
- Comunicación Ambiental: Divulgación de la estrategia de Gestión Ambiental del Grupo Bancolombia.
- Voluntariado Ambiental: Participación personal de las partes interesadas en acciones que mejoran el ambiente.

Por otra parte, la Responsabilidad económica la asume mediante el acercamiento de las actividades financieras a diferentes poblaciones, generando cada vez mayor crecimiento y posibilidades de inversión para los grupos de interés. El Grupo Bancolombia ha diseñado una serie de modalidades de inclusión financiera con el propósito de generar espacios para que las poblaciones con menor capacidad adquisitiva puedan acceder a la banca. En este sentido, para los clientes existen programas como: Banca Hipotecaria, Bancolombia mi negocio o Corresponsales no Bancarios.

Por otro lado, a través de la **Fundación Bancolombia** se materializa el compromiso social y comunitario del Grupo Bancolombia. La Fundación viene desarrollando programas que impactan positivamente la calidad educativa en población rural y urbana de Colombia, además de trabajar por el mejoramiento del nivel de vida de familias campesinas en 3 departamentos de Colombia y la atención integral a niños entre los 0 y 6 años de edad.



Durante el segundo semestre de 2011, la Fundación realizó su planeación estratégica con la firma Compartamos Con Colombia, que junto con el acompañamiento directo de su Consejo Directivo, reorientó sus esfuerzos en tres líneas estratégicas: calidad educativa, atención integral a la primera infancia y emprendimiento inclusivo a través de proyectos productivos.

Los programas que lleva a cabo la fundación se presentan a continuación:

- **Las letras van por Colombia:** Mediante este programa el grupo Bancolombia recorre varias regiones del país llevando talleres de formación y libros a instituciones educativas situadas en las zonas rurales de Colombia. Durante su recorrido en 2011, el programa llevó formación en lectura y escritura a docentes, padres de familia y estudiantes de los departamentos de Antioquia, Cundinamarca, Huila, Tolima, Boyacá, Magdalena, Cesar, Quindío y Cauca. Como complemento a estos talleres, se entregaron 90 bibliotecas a 90 instituciones educativas en todo el país, lo que permitió beneficiar a cerca de 5.642 profesores, 89.228 estudiantes y 68.433 padres de familia, con más 37.000 libros. Adicional a la donación material, se realiza el acompañamiento in situ y la formación pedagógica a los maestros, lo cual es fundamental para garantizar un adecuado aprovechamiento de los textos, que redunde en el mejoramiento de la calidad de la educación que reciben los niños y jóvenes de las zonas rurales beneficiarias del programa.
- **Educación financiera:** El Programa de Educación Financiera de la Fundación Bancolombia cumple su tercer año de implementación, ofreciendo conocimiento y capacitación en competencias financieras a la nueva generación de colombianos. El programa tuvo un incremento significativo en su cobertura durante 2011: en sus modalidades presencial y virtual el programa llegó a 208 instituciones educativas públicas y privadas de 10 departamentos, con más de 4.500 docentes formados y 130.560 alumnos beneficiados en las modalidades virtual y presencial.
- **Proyectos productivos:** En alianza con el sector público y privado, La Fundación Bancolombia, adelanta procesos organizativos y productivos, en comunidades rurales con el objetivo de mejorar el uso de los recursos y la generación de ingresos, para asegurar la sostenibilidad de su entorno y evitar el desplazamiento a las grandes ciudades. En este sentido, desde 2008, la Fundación Bancolombia, en alianza con las Fundaciones Empresariales Suramericana, Protección, Nutresa y Argos, inició un proceso para beneficiar a varias comunidades campesinas en el país a través de un programa integral que involucra componentes de capacitación en buenas prácticas de producción sostenible, mejoramiento en infraestructura comunitaria, fortalecimiento de los servicios educativos y de salud, entre otros.
- **Voluntariado empresarial:** El voluntariado Grupo Bancolombia es un programa a través del cual se pretende orientar procesos que permitan canalizar el tiempo y el conocimiento de los colaboradores, haciendo de esta actividad una oportunidad para el crecimiento personal y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

A lo largo del año 2011, se desarrollaron 37 actividades de voluntariado puntual con la participación de 1150 colaboradores que lograron beneficiar a 13.536 niños, jóvenes, adultos y ancianos en todo el país.

Además, Bancolombia ha adelantado estrategias complementarias entre las que se encuentran:

- **Atención en Ola Invernal:** Durante el año 2010 muchos niños y jóvenes colombianos tuvieron que abandonar el aula de clase o continuar su proceso formativo en medio de los estragos que las inundaciones, deslizamientos y demás catástrofes que el invierno generó en sus comunidades. Por esta razón, la Fundación Bancolombia decidió vincularse con las iniciativas que el Ministerio de Educación Nacional definió para recuperar la dotación y la planta física de las Instituciones Educativas afectadas.
- **Campaña de Navidad Fundación Bancolombia:** Durante la navidad del 2011 se entregaron 3824 kits escolares y regalos que alegraron la navidad de igual número de niños en 13 ciudades del país.

El compromiso de Bancolombia no es solo a nivel nacional sino también internacional, lo que se demuestra con compromisos tales como:

El Grupo Bancolombia se adhirió al **Pacto Global** en 2008 como resultado de su compromiso con la sostenibilidad corporativa y el fortalecimiento de su relación con los grupos de interés. Los 10 principios propuestos por el Pacto Global, están en sintonía con sus valores corporativos.

En cuanto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio el compromiso con el desarrollo implica trabajar por la construcción de un mundo más seguro, próspero y equitativo. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio son una iniciativa promovida por Naciones Unidas a la cual Bancolombia se vincula por medio de diferentes programas de proyección a la comunidad.

Los **Principios del Ecuador** son una iniciativa del sector financiero mundial para la mitigación de riesgos sociales y ambientales presentes en los proyectos que se financian a través de sus operaciones. El Grupo Bancolombia adhirió a esta iniciativa en diciembre de 2008.

### 3. EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN EPM<sup>29</sup>

EPM es una empresa de servicios públicos domiciliarios. Organizada bajo la figura de “empresa industrial y comercial del Estado”, de propiedad del Municipio de Medellín, EPM imprime los más altos estándares internacionales de calidad a los servicios que presta: energía eléctrica, gas por red, agua y saneamiento.

En su primera etapa, EPM sólo atendió a los habitantes de Medellín, la ciudad donde inició sus actividades el 6 de Agosto de 1955. Desde entonces ha alcanzado un alto desarrollo que la sitúa a la vanguardia del sector de los servicios públicos en Colombia. Actualmente, EPM llega a 123 municipios de Antioquia. En Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá atiende a 3.6 millones de habitantes.

Experiencia, fortaleza financiera, transparencia y capacidad técnica, son los principales rasgos que identifican a la organización, cuyo enfoque principal es su responsabilidad social y ambiental, responsabilidad que le da sentido a su origen, a su desarrollo y a su estrategia de negocios. Por su dinámica empresarial, EPM se ha convertido en una de las mayores empleadoras de la región.

Gracias a las transferencias económicas que entrega por ley, destinadas a la inversión social y a la protección de los recursos naturales, progresan los municipios localizados en las zonas de influencia de sus obras y proyectos. También aporta a la calidad de vida de los sectores más desprotegidos de la población a través de los subsidios por tarifas y de programas con gran impacto social.

Por sus ejecutorias en el campo de los servicios públicos y por su sólida proyección nacional e internacional, EPM fue elegida como la mejor empresa del siglo XX en Colombia.

Hablar del **Grupo Empresarial EPM** es referirse al crecimiento de un conjunto de empresas que han definido a tiempo sus posibilidades en el nuevo entorno de los servicios públicos domiciliarios. El Grupo EPM está conformado por 44 empresas, 24 de ellas en Centroamérica, Estados Unidos y España, así como 20 en Colombia. Actúan unidos por el desarrollo de las regiones donde hacen presencia con los servicios de energía eléctrica, gas natural, agua potable, saneamiento básico, recolección, aprovechamiento y disposición final de basuras, y tecnologías de información y comunicación. EPM es la matriz de este Grupo Empresarial.

La estrategia del Grupo EPM es crecer con la gente, hablando el lenguaje de la sostenibilidad. La responsabilidad social empresarial, el buen gobierno corporativo, la planeación de largo plazo y el rigor técnico, jurídico, financiero y gerencial, son pilares de la estrategia. EPM Aporta a la construcción de un entorno próspero en las regiones donde está, mediante un desempeño empresarial respetuoso en el que importan las consecuencias económicas, ambientales y sociales de sus actuaciones frente a los grupos de interés.

---

<sup>29</sup> EPM. Enero 24 2013. <[www.epm.com.co/site/](http://www.epm.com.co/site/)>

## **Mega**

La visión de EPM es: *“En el año 2015 el Grupo Empresarial EPM será una corporación con ingresos por ventas equivalentes a US\$5.000 millones, de los cuales el 60% se originará en Colombia y el 40% fuera de Colombia.*

- *Su GEN de Aguas será el jugador latinoamericano más importante en el mundo del agua.*
- *Su GEN de Energía será un jugador importante en energía en el ámbito de Latinoamérica (sin descartar USA).*
- *Será el inversionista individual más importante de la empresa integrada de telecomunicaciones más competitiva de Colombia, y emergentemente sirviendo la comunidad de la diáspora latinoamericana en USA y España”.*

## **Todo esto sujeto a la fórmula para ganar**

EPM es una corporación, basada en Medellín y enfocada en el Norte de Latinoamérica. Su *misión* está en partir de una posición predominante como proveedor de servicios públicos en Medellín, la organización crea un valor superior como estrategia:

- *“Explotando su posición única como proveedor eficiente de todos los servicios públicos domiciliarios en Medellín.*
- *Utilizando su reputación como operador de servicios públicos para consolidar su posición en el resto de Colombia.*
- *Internacionalizando selectivamente, a través de sus tres GEN, sus actividades en el norte de Latinoamérica.*
- *Profundizando y mejorando sus competencias en prospección, contratación y desarrollo de proyectos intensivos en capital.*
- *Desarrollando un contexto de gobierno, que balancee la naturaleza pública del dueño con la sana disciplina de los mercados de capitales.*
- *Asimismo permitiendo contextos innovadores de gobierno para aquellos negocios que irrumpen en arenas más competitivas.”*

## **Valores institucionales**

EPM, como entidad pública prestadora de servicios, instauro la responsabilidad social como eje transversal que guía sus acciones como parte constitutiva de su estrategia de crecimiento y propósito de sostenibilidad. En su devenir como grupo, EPM se ve convocada a establecer un puente entre la organización y la sociedad, apostándole a la responsabilidad y proceder de su tejido humano.

Las conductas o comportamientos éticos, no son simples actuaciones; por el contrario, devienen de un trabajo que va de lo individual a lo colectivo, donde convergen, además, las competencias y cualidades que hacen valiosos a los funcionarios, de la mano de valores organizacionales que posibilitan la integración de una ética empresarial.

La búsqueda de la sostenibilidad es la clave de las actuaciones de EPM, en éste sentido la organización se encuentra comprometida con la Excelencia Sostenible. Por eso ha sido protagonista en el desarrollo social de Medellín y de las demás ciudades de Colombia donde hace presencia con sus servicios.

**Tabla 4. Coherencia entre valores y atributos de EPM**

Valores EPM	Atributos de marca
<b>Compromiso</b>	Accionante
<b>Transparencia</b>	Abierta / Fiable
<b>Responsabilidad</b>	Global / Eficiente / Responsable
<b>Confiabilidad</b>	Sólida / Excelente / Fiable
<b>Innovación</b>	Moderna / Dinámica
<b>Calidez</b>	Humana

Fuente: [www.epm.com.co/site/Home/Institucional/Valoresinstitucionales.aspx](http://www.epm.com.co/site/Home/Institucional/Valoresinstitucionales.aspx)

### Sostenibilidad como propósito en EPM

Para EPM, Sostenibilidad es el *“conjunto de condiciones económicas, sociales y ambientales que favorecen la permanencia y el desarrollo de una empresa en una relación de beneficio mutuo con la sociedad”*. En consonancia con el concepto universal de sostenibilidad, es un compromiso de permanencia de y con las generaciones futuras.

Esto significa adoptar estrategias y actividades que cumplan las necesidades actuales de la empresa y de sus grupos de interés mientras se protege, mantiene y mejora los recursos humanos y naturales que se requerirán en el futuro.

### Modelo de negocio

Los objetivos estratégicos de EPM apuntan al crecimiento con Responsabilidad Social y con las mejores prácticas de gobierno corporativo, de modo que se genere y comparta valor para todos los grupos de interés. Así materializa el propósito empresarial de la sostenibilidad (Gráfico 3).

**Gráfico 3. Propósito Empresarial de Sostenibilidad EPM**



Fuente: [www.epm.com.co/site/Home/SostenibilidadEPM.aspx](http://www.epm.com.co/site/Home/SostenibilidadEPM.aspx)

### Modelo de RSE

En EPM entienden la RSE como los *“compromisos de origen obligatorio o voluntario que EPM asume en su relación con los grupos de interés conservando como objetivo central la sostenibilidad.”*

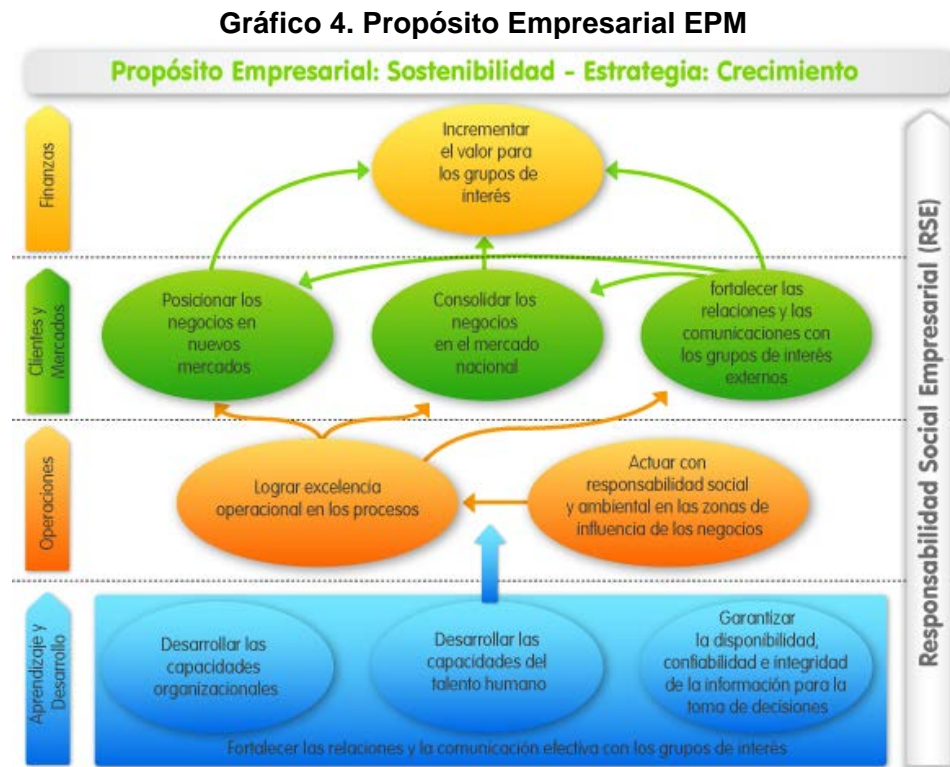
- Compromisos de origen obligatorio: inherentes al objeto social y a la ley. EPM asume que estos son la base de la gestión socialmente responsable y una señal de transparencia a la sociedad en general.
- Compromisos de origen voluntario: potestativos, relacionados con el objeto social que inciden favorablemente en los grupos de interés interdependientes.

En la estrategia, el modelo de RSE en EPM se fundamenta básicamente en 3 elementos:

- Las relaciones son habilitadoras para el logro de la MEGA, fundamentadas en la ética empresarial.
- La RSE es vector del mapa de objetivos estratégicos, tal como lo muestra el Gráfico 4.
- El tipo de las actuaciones deseables en RSE con aquellas colaborativas, con ganancia para la empresa y ganancia para la sociedad.

### Políticas de RSE<sup>30</sup>

La política de RSE para EPM es un marco de actuación dentro del cual se desarrollan los objetivos estratégicos del Grupo Empresarial EPM, para contribuir al desarrollo humano sostenible a través de la generación de valor social, económico y ambiental, acogiendo temáticas sobre sostenibilidad contempladas en iniciativas locales, nacionales y mundiales.



Fuente: [www.sostenibilidadepm.com/index.php/en-la-estrategia](http://www.sostenibilidadepm.com/index.php/en-la-estrategia)

<sup>30</sup> La política de RSE y sus lineamientos se encuentran disponibles para consulta en la dirección web: [www.epm.com.co/site/Portals/0/Institucional/RSE/Documento%20completo%20politica%20RSE.pdf](http://www.epm.com.co/site/Portals/0/Institucional/RSE/Documento%20completo%20politica%20RSE.pdf)

La actuación empresarial socialmente responsable tiene un fundamento ético, a partir del reconocimiento de los impactos que sus decisiones tienen sobre los grupos de interés; está articulada con el Gobierno Corporativo y se gestiona desde el quehacer diario de la empresa y de las personas que la conforman.

- **Política Ambiental:** En EPM, el concepto del ambiente es integral, pues considera las variables física, biótica y social, entre las cuales existe una permanente interacción, que hace que las acciones sobre cualquiera de ellas repercutan sobre las demás.
- **Políticas de Derechos Humanos:** EPM se compromete a cumplir y a promover el acatamiento de lo consagrado en la Carta Universal de los Derechos Humanos y sus protocolos, convenciones y pactos vinculantes, incluidos el Derecho Internacional Humanitario y lo dispuesto por la Constitución Política y el marco legal colombiano. Este compromiso se refleja en el desarrollo de todos los proyectos y procesos, al tiempo que está alineado con las políticas institucionales y con los principios internacionales sobre el tema.
- **Declaración de Publicidad Responsable:** La publicidad puede provocar un efecto positivo o negativo en la sociedad; es importante analizar qué papel debe adoptar la empresa como comunicadora pública y, consecuentemente, como divulgadora de valores o antivalores. Llevada a la publicidad, la responsabilidad es una expresión del reconocimiento de las obligaciones sociales de la comunidad empresarial. En este sentido, EPM cuenta con un marco de actuación de Publicidad Responsable<sup>31</sup>.
- **Código de Ética**<sup>32</sup>: El Código de Ética en EPM, antes que un conjunto de reglas o mandatos que determinan qué y cómo se debe hacer, es un escenario en el que los miembros del grupo tienen la posibilidad y responsabilidad de verificar la validez de las acciones, tanto individuales, grupales y propias, como ajenas, con base principalmente en la auto-descripción que contienen los principios y criterios que proclama. Principios como identidad, pertenencia, racionalidad, respeto y solidaridad.

El modelo estructural de EPM para implementar la RSE, entiende que la gestión natural de todos los procesos debe tratar de maximizar el valor social producido. Por lo tanto, asume la gestión socialmente responsable como un concepto transversal a todas las áreas de la organización que se materializa desde la cadena de valor. La RSE en EPM más que un concepto se asume como un proceso dentro de sus operaciones.

La Subdirección de Desarrollo Sostenible, adscrita a la Dirección Responsabilidad Social Empresarial de EPM, desempeña la función básica de dirigir y promover la aplicación de la política de Responsabilidad Empresarial definida para el Grupo Empresarial EPM y verificar su cumplimiento por parte de los responsables en el desarrollo de ofertas,

---

<sup>31</sup> La manera como EPM aborda su comunicación publicitaria y comercial bajo las directrices de la RSE se encuentran en la dirección web: <[www.epm.com.co/site/Portals/0/Institucional/RSE/Publicidad\\_Responsable\\_EPM.pdf](http://www.epm.com.co/site/Portals/0/Institucional/RSE/Publicidad_Responsable_EPM.pdf)>

<sup>32</sup> El Código de Ética de EPM se puede consultar en la dirección web: <[www.epm.com.co/site/Portals/4/descargables/codigo\\_etica.pdf](http://www.epm.com.co/site/Portals/4/descargables/codigo_etica.pdf)>

modelos de negocio, procesos, relaciones y proyectos, con el fin de que estén enfocados al desarrollo sostenible.

### **Pacto Global**

Como parte de su modelo de RSE, EPM se adhirió a la iniciativa del Pacto Global el 14 de junio de 2006; y está comprometida, desde su rol de prestador de servicios públicos básicos, con los Objetivos de Desarrollo del Milenio. EPM forma parte de la Red Colombiana del Pacto Mundial como una de las empresas financiadoras.

Por otro lado, busca la alineación de sus acciones de RSE con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, para lo cual utiliza los instrumentos de diagnóstico y promoción formulados por ANDESCO. Principalmente, impacta los objetivos 1 en su componente educación, el 2 en su componente pobreza, el 4, reducción de la mortalidad infantil, el 6 por el combate a enfermedades como malaria y el 7 en materia de sostenibilidad ambiental.

### **Gestión RSE – Programas y acciones RSE**

La RSE en EPM se fundamenta en una convicción ética y se materializa en actuaciones que al mismo tiempo agregan valor a los grupos de interés y a la empresa. La gestión de RSE se reporta en los informes anuales de sostenibilidad y en una descripción de los principales programas con alto foco en sostenibilidad para cada uno de los grupos de interés.

- **Dueños y conexos:** La propiedad de EPM es 100 por ciento pública, en cabeza del municipio de Medellín, de modo que la empresa, en última instancia, es propiedad de los ciudadanos.  
Declaración RSE: Transferencias continuas y crecientes en el tiempo.

EPM cuenta con programas como los Colegios de Calidad y el Fondo EPM:

- **Colegios de Calidad:** en el 2005 con motivo de la celebración de sus 50 años de creación, EPM destinó 160 mil millones de pesos para la construcción de 10 nuevos colegios y la adecuación de 132 planteles educativos oficiales, para 18.905 nuevos estudiantes de los estratos 1, 2 y 3; y otros 139.121 ya matriculados de las 16 comunas y 5 corregimientos de la ciudad de Medellín. El programa, además dispone para la ciudadanía de 189 mil metros cuadrados nuevos de espacio público, para el encuentro comunitario, la investigación, la recreación y la cultura.
- **Fondo EPM para la educación superior:** como parte de la vinculación de EPM a la política pública municipal de educación, creó en 2008 un fondo de 150 mil millones de pesos para dar crédito a estudiantes de estratos 1, 2 y 3 que no puedan pagar su educación superior. Los créditos son condonables hasta en un 80% por buen desempeño académico y servicio social.  
Se trata de una forma de romper el círculo de la pobreza que limita las posibilidades de estudio por falta de ingresos.
- **Socios:** Los socios son personas jurídicas con quienes EPM comparte propiedad en las empresas filiales. El tema clave de relacionamiento con ellos es la política



de crecimiento y su despliegue. La relación con socios está actualmente en desarrollo desde el concepto y modelo de Gobierno Corporativo.

- **Inversionistas, entidades financieras y conexas:** Este grupo de interés está compuesto principalmente por los tenedores de bonos y otras fuentes proveedoras de recursos financieros para la entidad. El objetivo de relacionamiento se basa en la política de crecimiento y su despliegue, y se desarrollará por la Dirección Financiera y la Dirección de Crecimiento Internacional.
- **Empleados y conexas:** EPM tiene vínculos con los servidores clasificados como: empleados externos y empleados vinculados.  
Declaración RSE: Desarrollo de las competencias del talento humano, generación de oportunidades de crecimiento profesional y personal y respeto por los derechos laborales.

Para éste grupo de interés, EPM tiene los siguientes programas:

- **Aprendices y estudiantes de práctica:** vinculación mediante contrato de aprendizaje a estudiantes que requieren realizar prácticas empresariales, como parte de la formación.
- **Profesionales en Formación:** El programa busca brindar oportunidad de experiencia laboral a los mejores egresados en distintas áreas del conocimiento, con la posibilidad de vinculación posterior a la organización.
- **Beneficios:** Oferta de programas de servicios y bienestar para los trabajadores y sus familias al igual que al personal jubilado y pensionado, orientados a mejorar su calidad de vida.
- **Programas deportivos, recreativos:** Se dispone de gimnasios en algunas sedes de la compañía para el uso de los empleados y sus familias. Igualmente se brindan programas para niños y jóvenes, hijos de los empleados, en escuelas deportivas, vacaciones y jornadas deportivas y recreativas, torneos internos para los empleados, y apoyo a las selecciones deportivas que representan a la organización así como jornadas para festejar el Día de la Familia, entre otras.
- **Atención psicológica al trabajador y su grupo familiar:** Programa de asesoría psicológica para el empleado y su familia, en la solución de problemáticas de tipo familiar, laboral y social.
- **Emprendimiento:** Capacitación en cursos de emprendimiento para cónyuges o compañeros permanentes de los servidores, con el objetivo de diversificar ingresos y generar autoempleo.
- **Adulter Plena:** Programa orientados a los empleados próximos a cumplir los requisitos de pensión, con el objetivo de acompañarles desde lo recreativo, educativo y cultural. Igualmente, incluye programas orientados a todo el personal jubilado y pensionado.

- Proveeduría: supermercado para uso de empleados, jubilados y sus familias, que opera bajo el esquema de utilidad cero, de manera que hay un beneficio económico real pues los artículos tienen precios más bajos que en el mercado. El esquema arroja anualmente un déficit operacional que es cubierto por la empresa.
- **Proveedores y contratistas:** Los proveedores y contratistas son aquellas personas naturales o jurídicas que suministran bienes, servicios y/o ejecutan actividades para el adecuado funcionamiento de EPM.  
Declaración RSE: Cercanía al negocio; relaciones de largo plazo.
- Contratación social y generación de empleo: Es una práctica en EPM la contratación de obras, bienes y servicios relacionados con la construcción, operación y mantenimiento de su infraestructura en los negocios de Aguas y Generación, con organizaciones comunitarias legalmente constituidas, ubicadas en sus áreas de influencia.
- Desarrollo a proveedores de herrajes de distribución: Durante el año 2008 se estructuró un proyecto piloto de gestión técnica de proveedores de herrajes para redes de distribución de electricidad. Este es un proyecto piloto que busca aprendizajes para programas similares en otros rubros y sectores.
- **Clientes y conexos:** Son Clientes todas aquellas personas suscriptoras o usuarias de alguno o varios de los servicios de acueducto, alcantarillado, energía eléctrica o gas natural que EPM presta de manera directa.  
Declaración RSE: Ofertas de valor con calidad, comunicación clara y asertiva y trato amable.
- Habilitación Viviendas Acueducto y Alcantarillado: Se centra en la provisión de servicios públicos básicos a poblaciones marginadas a través de financiaciones blandas con amplios plazos y requisitos mínimos, para la construcción de redes externas e internas.
- Energía para el retorno: Es una manera de facilitar el repoblamiento de zonas rurales desalojadas, por problemas de violencia ya superados, EPM repone las redes, hace una revisión de la facturación y mediante el Programa Habilitación Viviendas financia y normaliza la situación de los nuevos habitantes.
- Antioquia Iluminada: Ampliación de la cobertura del servicio de energía eléctrica en los sectores rurales de los municipios atendidos, mediante la gestión de recursos con los propios municipios y otras entidades y levantamientos, diseños, contrataciones y administración de la ejecución de las obras necesarias.
- Brigadas Comunitarias de Mitigación del Riesgo: El programa busca reducir las altas pérdidas de acueducto por múltiples fugas en instalaciones irregulares de viviendas subnormales, localizadas en sectores de invasión y con restricción de uso del suelo por riesgo geológico.

- **Energía prepago:** Es una oferta de prestación del servicio de energía eléctrica mediante la compra anticipada, a través de pines, de los kilovatios/hora que van a consumirse, y potenciado con un programa de acompañamiento social y educativo que garantice el uso adecuado del servicio.
- **Ecodescuento:** Incentivo para la conversión de vehículos a Gas Natural, a través del aporte en dinero de Ecopetrol, la empresa transportadora TGI, los talleres convertidores y EPM.
- **Tarjeta Grupo EPM:** Acceso a créditos de bajo interés, amortizables en la factura de servicios, para la compra de electrodomésticos e insumos para remodelación de vivienda, con el fin de facilitar la mejora de la calidad de vida y el uso eficiente de los servicios.
- **Gestión de pérdidas:** El programa comprende control de instalaciones, disminución de la vulnerabilidad de las redes, suspensión y reconexión, así como programas sociales de sensibilización y acompañamiento, para consolidar una cultura de la legalidad.
- **Comunidad y medio ambiente:** Población afectada positiva o negativamente por la empresa con la relación de vecindad originada en su actividad empresarial. El Medio Ambiente en este grupo de interés, materializa el compromiso con la comunidad del futuro, quienes aún no han nacido.  
Declaración RSE: Actuación responsable frente al desarrollo humano sostenible, bienestar y compromiso con el buen uso de los recursos naturales y con las generaciones futuras.
- **Alumbrado navideño:** Con una historia de 41 años, el Alumbrado Navideño de EPM para Medellín es una tradición para los habitantes y un sello de proyección nacional e internacional de la ciudad que impulsa el turismo y genera una interesante actividad económica.
- **Puro Campo:** Proyecto asociado a la minicadena de producción de arepas del sector de Moravia, en convenio con el municipio de Medellín y la Fundación EPM, para generar condiciones sostenibles y dignas de trabajo e ingreso a familias dedicadas a esta actividad y desincentivar el uso ilegal de la energía.
- **Potabilización del agua para comunidades rurales:** Programa en gestación, orientado a diseñar, desarrollar y entregar soluciones tecnológicas para el suministro de agua potable para Centros Educativos Rurales y Comunidades Rurales del departamento de Antioquia, propiciando así condiciones de bienestar y salud que eleven la calidad de vida de sus residentes.
- **Biblioteca:** La Biblioteca EPM fue inaugurada el 2 de junio de 2005 para propiciar el desarrollo científico, tecnológico y empresarial de la ciudad y de la región. Hoy representa un espacio al servicio de la comunidad, con servicios gratuitos de préstamo de libros, salas de Internet, de conferencias, de exposiciones y de investigadores.

- Proyecto CIIEN: El Centro de Investigación e Innovación en Energía –CIIEN- es producto de un convenio entre EPM y las universidades de Antioquia, Pontificia Bolivariana, Nacional -sede Medellín- y el Instituto Tecnológico Metropolitano, para el estudio, monitoreo y experimentación con tecnologías de aprovechamiento energético, bajo el concepto I+D.
- Secretos para Contar: EPM se vincula con el proyecto educativo de la Fundación Secretos para Contar, que crea, diseña, produce y distribuye en talleres de lectura que se realizan con familias campesinas, colecciones bibliográficas orientadas al fomento de la lectura y la investigación.
- Plan Parques – Parque Arví: EPM adecua y cede en comodato a las Cajas de Compensación Familiar o a algunas comunidades, lotes de terreno e infraestructura para uso recreativo de la comunidad y cómo a la conciencia ecológica y el respeto por los recursos naturales.
- Vinculación a proyectos de desarrollo: EPM se vincula a proyectos de desarrollo de las áreas de influencia de los proyectos de generación energía que estén articulados con los planes de desarrollo municipal (PDM) y con los esquemas de ordenamiento territorial (EOT), en el contexto de relaciones de mutuo beneficio Empresa – Comunidad. Estos proyectos de desarrollo están enmarcados en las siguientes líneas: Infraestructura, Educación y Cultura, y Proyectos Productivos.
- **Competidores o colegas:** Los competidores relevantes para EPM en materia de servicios públicos, son aquellas empresas homólogas del país y del entorno geográfico en general, con énfasis en las que tienen al departamento de Antioquia dentro de su mercado objetivo futuro. Así mismo, en el Negocio de Generación son aquellos que tienen a Colombia y a sus países vecinos como mercado objetivo. Aquí también quedan incluidos quienes compiten por los recursos naturales energéticos.  
Declaración RSE: Cooperación y respeto.
- Acciones gremiales: EPM participa nacional e internacionalmente en diferentes gremios, organizaciones y proyectos que buscan fortalecer el sector en beneficio final de los clientes y de la comunidad.
- Liderazgo empresarial en RSE: EPM participa activamente con la comunidad empresarial en temas como la Guía Colombiana de RSE, Red Colombiana de Pacto Global y realiza anualmente un Foro EPM de RSE.
- **Estado:** Conjunto de instituciones que poseen la autoridad y la potestad para establecer las normas que regulan la sociedad y que influyen en las políticas y el desarrollo de las actividades nacionales e internacionales de interés para EPM.  
Declaración RSE: Articulación con planes de desarrollo.

- Sinergias en proyectos de ciudad: EPM se vincula a los proyectos de ciudad a través de la suscripción de convenios de cooperación, para generar sinergias entre el ejecutor y EPM.
- Apoyo en atención de emergencias: Mediante Decreto 1654 del 23 de enero de 2008, EPM adoptó un protocolo que documenta y formaliza la coordinación y el apoyo que presta la empresa en atención de emergencias de ciudad que ocurran en el Municipio de Medellín, a través del suministro de equipos y personal especializado.

### **Grupos especiales**

EPM tiene identificados tres grupos especiales, cuyo abordaje de relacionamiento no se hace desde Responsabilidad Social Empresarial pues no cumplen alguna de las tres condiciones establecidas de legitimidad, urgencia -EPM los afecta o puede afectar- y poder -afectan o pueden afectar a EPM-. Sin embargo, para ellos se tienen lineamientos generales de abordaje, con miras a gestionar posibilidades y limitaciones de operación y gobernabilidad.

Los grupos especiales son: Grupos de opinión, medios de comunicación y partidos políticos, Sociedad civil y Grupos ilegales.

### **Gobierno Corporativo**

Para EPM, el Gobierno Corporativo es el conjunto de disposiciones, prácticas y medidas que demarcan el adecuado equilibrio entre la propiedad y la gestión de la empresa, a fin de garantizar su sostenibilidad y crecimiento, los derechos de sus inversionistas, la transparencia y ética en su actuación y el equilibrado acceso a la información para sus grupos de interés.

Con el fin de materializar los propósitos enunciados, EPM cuenta con una serie de documentos que compilan las exigencias normativas que le son aplicables, tanto a las empresas descentralizadas del sector de los servicios públicos domiciliarios como a las que emiten valores, y las conjuga con una serie de prácticas y estándares concretos de autorregulación indispensables para generar confianza entre sus grupos de interés, mantener su crecimiento y promover la transparencia.

El Modelo de Gobierno para el caso de EPM se fundamenta en tres principios: equilibrio entre los agentes mencionados, rendición de cuentas y control.

Equilibrio mediante la definición de reglas claras en las estructuras de gobierno de la empresa, que garantizan la generación de valor para su dueño y se representa por elementos formales como: los Estatutos de la empresa, el Convenio Marco de Relaciones EPM - Municipio de Medellín, el Código de Gobierno Corporativo, el Reglamento de Junta Directiva, los Comités de apoyo a la Junta, entre otros.

La rendición de cuentas o accountability por medio de la Ética y Valores (elementos intangibles) inmersos en la cultura organizacional, la revelación de información oportuna, completa y disponible a los grupos de interés y al mercado en general, los mecanismos de participación ciudadana y la revelación de conflictos de interés.

Finalmente el control, mediante la implementación de mecanismos de autorregulación y la adopción de un ambiente de control interno y externo que actúa con independencia, objetividad e imparcialidad.

La integración de buenas prácticas de Gobierno Corporativo con una sólida política de Responsabilidad Social Empresarial, es una de las maneras de concretar la sostenibilidad como propósito empresarial para EPM. Una adecuada política de RSE promueve simultáneamente la generación de valor para el dueño y para la sociedad incluyendo los otros grupos de interés, respetando el marco normativo y regulatorio definido por el Estado y con sujeción a su objeto social.

Es por ello que en EPM el concepto de RSE se entiende como parte esencial de su modelo de gestión y es compatible con sus prácticas y modelo de gobierno corporativo. El propósito de la empresa es contribuir al desarrollo humano sostenible permitiendo simultáneamente la generación de valor para su dueño, el Municipio de Medellín, para la empresa y para la sociedad. Es la comprensión de que la generación de valor excede lo estrictamente financiero. Lo rentable no es necesariamente sostenible, pero lo sostenible debe ser necesariamente rentable.

### Gestión ambiental

En la búsqueda del mejoramiento continuo se ha establecido un modelo de gestión basado en los principios del ciclo Demming (planear, hacer, verificar y actuar), que permite involucrar la variable ambiental en todos los procesos de la empresa.

La gestión ambiental está enfocada con las obligaciones legales ambientales e igualmente con aquellas actuaciones discrecionales que contribuyan con la viabilidad social, económica y ambiental de los proyectos, obras y actividades, estableciendo relaciones de mutuo beneficio con las comunidades de los territorios donde actúa EPM.

Se destaca la inclusión de la “Responsabilidad “, como uno de los valores institucionales, definido como: “Anticiparse y responder por las consecuencias que los actos y decisiones puedan tener sobre los demás, así como sobre el medio ambiente y el entorno”.

**Gráfico 5. Gestión Ambiental en EPM**



Fuente: [www.sostenibilidadepm.com/index.php/gestion-ambiental](http://www.sostenibilidadepm.com/index.php/gestion-ambiental)

### **Política ambiental con alcance de Grupo Empresarial**

La Política Ambiental está enmarcada en la Responsabilidad Social Empresarial, *“El Grupo Empresarial EPM, como prestador de servicios públicos relacionados con energía, agua potable, saneamiento básico y telecomunicaciones, es consciente de su interdependencia con el ambiente; por lo tanto, debe realizar una gestión ambiental integral de manera proactiva, con criterios de competitividad empresarial y sostenibilidad ambiental, económica y social”*.

Así, el Grupo Empresarial EPM, se compromete a aplicar los siguientes lineamientos:

- Velar por el cumplimiento de la legislación ambiental y los compromisos voluntarios suscritos en el ámbito de su actuación.
- Realizar la gestión ambiental con enfoque preventivo y hacer uso racional de los recursos que emplea.
- Mejorar continuamente el desempeño ambiental, en el marco de las posibilidades tecnológicas y económicas
- Promover y fortalecer la cultura ambiental de los grupos de interés pertinentes.
- Afianzar la comunicación transparente de la gestión ambiental con los grupos de interés y propiciar su participación basados en relaciones de respeto y confianza mutua.

La implementación de diversas acciones que contribuyen a mitigar el cambio climático, constituye un testimonio de la responsabilidad ambiental del Grupo Empresarial EPM.

### **Transparencia**

EPM tiene procedimientos y controles, con igualdad de oportunidades para la contratación y adquisición de bienes y servicios, y para los procesos de selección del talento humano.

- Mecanismos de transparencia: buscan la apertura de información ofrecida a los grupos de interés de forma oportuna y completa, la eficacia de los sistemas de atención a clientes, las buenas prácticas de gobierno corporativo y la autorregulación ética y los mecanismos de control voluntarios o adicionales que aseguran el cumplimiento de las metas.
- Contacto Transparente: Es un mecanismo desarrollado por la Empresa para la recepción y registro de indicios e incidentes por posibles actos indebidos cometidos por parte de los servidores públicos de EPM y/o demás grupos de interés en su relación con la Empresa, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El canal "contacto transparente" dispone de medios básicos para el reporte de los indicios e incidentes: Línea telefónica, Aplicativo Contacto Transparente, Correo electrónico.

EPM entiende la ética como el marco dentro del cual se validan todas las actuaciones, tanto individuales como colectivas, dentro de una sociedad, en función de su consideración como adecuadas o convenientes para la sostenibilidad del Grupo EPM y el logro de sus objetivos organizacionales.

El Código de Ética, junto con el Código de Gobierno Corporativo, los valores corporativos, el Código Disciplinario Único y el canal ético "Contacto Transparente", constituyen el

escenario que guía las acciones y decisiones, previene la ocurrencia de situaciones indebidas y fortalece el Sistema de Control Interno de EPM.

### **Fundación EPM**

Desde su nacimiento el 10 de agosto del año 2000, la Fundación EPM es el vehículo de Responsabilidad Social Empresarial por excelencia del Grupo EPM, para la Comunidad y el Medio Ambiente. Es una fundación social, sin ánimo de lucro, trabaja en equipo con personas enfocadas en buscar alternativas innovadoras y sostenibles para el desarrollo humano, que colaboran responsablemente a impulsar programas sociales de gran impacto y ofrecer escenarios de calidad y esparcimiento, capaces de impactar favorablemente los niveles de calidad de vida de las comunidades con las que EPM interactúa.

A diferencia de otras organizaciones sin ánimo de lucro, el accionar de la Fundación EPM no ha sido la caridad ni la asistencia social. Por el contrario la motivación de esta entidad ha sido brindar escenarios para que las comunidades y las personas se motiven para asumir como propia la responsabilidad de su progreso.

Ciencia, cultura, educación y tecnología son los grandes pilares de la Fundación, a través de ellos promueve la importante labor de saber administrar y valorar los servicios públicos y preservar los recursos naturales.

- Misión: *“Somos promotores del desarrollo sostenible de las comunidades en donde opera el grupo EPM”.*
- Visión: *“Seremos reconocidos a nivel nacional e internacional como líderes promotores del desarrollo sostenible en las comunidades en donde opera el grupo EPM”.*
- Valores: Trabajo en equipo, Respeto, Compromiso, Transparencia, Integridad y Cuidado del medio ambiente.
- Líneas Estratégicas: La Fundación EPM, ha identificado cinco líneas estratégicas, que definen su norte y delimitan su accionar hacia unos objetivos plenamente definidos:
  - Acceso al conocimiento, la educación y la cultura
  - Espacio EPM para la cultura y la educación
  - Inclusión social y apropiación de las TIC
  - Cuidado, uso y mejoramiento de los recursos naturales y los servicios públicos domiciliarios
  - Delegaciones EPM, UNE y Municipio de Medellín



#### 4. ALPINA S.A.<sup>33</sup>

Alpina es una compañía dedicada a la producción, comercialización y distribución de productos alimenticios especialmente lácteos, con operaciones de fábrica en Colombia, Venezuela y Ecuador. Además tiene presencia comercial en 12 países del mundo, entre los cuales se encuentran Estados Unidos, Perú y varios países de Centro América.

Alpina inicio operación en el año 1945, desde entonces y hasta el momento, ha vivido una cultura de calidad, confianza e innovación que ha motivado a la empresa siempre a trabajar para seguir escribiendo una historia ofreciendo lo mejor.

*“En Alpina estamos comprometidos con alimentar saludablemente. Creemos con firmeza que la vida genera vida. Somos una organización inteligente que logra Prosperidad Colectiva de manera persistente”*, de esta forma Alpina define su **Propósito Superior**.

En 2011 Alpina revisó su estrategia corporativa y proyecta su **Mega** a un horizonte en el 2016/2020. Las metas son la declaración de la ruta a seguir en los próximos años. Para la descripción de su estrategia, Alpina utiliza el siguiente esquema:

**Gráfico 6. Estrategia Alpina**



Fuente: [www.alpina.com/contenido/quienes-somos/nuestra-estrategia-26](http://www.alpina.com/contenido/quienes-somos/nuestra-estrategia-26)

<sup>33</sup> Alpina. Enero 26 2013. <[www.alpina.com](http://www.alpina.com)>

La estrategia presentada se encuentra enmarcada en cuatro ejes principales:

1. **Cliente /Consumidor:** este eje explora a Alpina a partir de nuevos horizontes de crecimiento.
2. **Innovación:** Alpina le apuesta a un salto en la innovación disruptiva o aquella que promueve un cambio destacable en su manera de desarrollar productos y procesos.
3. **Excelencia Operacional:** la Compañía ha realizado importantes avances en fortalecer su capacidad industrial.
4. **Sostenibilidad:** este eje invita a la organización a pensar en el valor futuro del negocio. Evoluciona al concepto de valor compartido como la manera en la que Alpina aborda sus decisiones en toda su operación y la importancia de trascender entre sus grupos de interés.

La estrategia corporativa de Alpina surge del análisis del entorno, las capacidades y los objetivos a corto, mediano y largo plazo del negocio. Se construye de la mano del Equipo Directivo, quienes contemplan los logros de los Alpinistas, el entorno, entre otros.

### Ética y transparencia

Alpina ha dispuesto una Línea Ética, enlace con la transparencia, es un mecanismo de reporte de carácter reservado y anónimo, donde colaboradores, clientes, consumidores y/o proveedores pueden denunciar y/o consultar acciones o situaciones no éticas que puedan afectar los intereses de la Organización.

- **Código de Buen Gobierno<sup>34</sup>:** Alpina cuenta con un Código de Buen Gobierno como parte de su compromiso con la ética y la transparencia. El código tiene como propósito fundamental compendiar las normas de Gobierno Corporativo que rigen el funcionamiento de Alpina Productos Alimenticios S.A., las cuales promueven una adecuada administración de los asuntos sociales, la conservación de la ética empresarial, el fortalecimiento de las relaciones con los accionistas, administradores, empleados, proveedores, clientes, inversionistas y acreedores, así como el mercado en general, a través de la creación de reglas y procedimientos claros, que garanticen la transparencia de la gestión empresarial y su adecuada divulgación en aquellos aspectos que deban conocer los accionistas, inversionistas y el mercado en general.
- **Manual Código de Conducta<sup>35</sup>:** Tiene el objetivo de formalizar el compromiso entre los trabajadores y la compañía Alpina. El documento brinda claridad sobre el marco general de las actuaciones de cada uno de éstos para el desempeño de su rol y además, ofrece una guía de las acciones de la organización para la cual se trabaja. Es de obligatorio cumplimiento y su desconocimiento constituye falta grave.

---

<sup>34</sup> El Código de Buen Gobierno se encuentra disponible para consulta en la dirección web: <[www.alpina.com/archivos/contenidos/documentos/codigobuengobierno.pdf](http://www.alpina.com/archivos/contenidos/documentos/codigobuengobierno.pdf)>

<sup>35</sup> El Manual Código de Conducta Alpina se puede consultar en el sitio web: <[www.alpina.com.co/inversionistas/manualCodigo.html](http://www.alpina.com.co/inversionistas/manualCodigo.html)>

El Código de Conducta Empresarial de Alpina constituye una directriz proveniente del Centro Corporativo, para todas las sociedades subordinadas. Se aplica y rige para todos los trabajadores de Alpina, así como para los proveedores, clientes, contratistas, consultores y profesionales independientes que se relacionen con cada sociedad controlada o subordinada.

### **Sostenibilidad**

Para Alpina, la sostenibilidad es un eje estratégico que materializa su Propósito Superior de generar prosperidad colectiva, a través de su operación, en el entorno. Alpina entiende que su futuro depende de su capacidad de generar y compartir cada vez más valor, en armonía con las comunidades que la rodean y con los recursos naturales de los que depende.

Alpina identifica once (11) grupos de interés, que se convierten en punto de referencia y en beneficiarios directos de su gestión con la sostenibilidad. Por tal motivo desarrolla una estrategia que se basa en el compromiso frente a 7 desafíos que ha definido con el fin de asegurar su sostenibilidad y generar valor compartido para el entorno.

El Diálogo, transparencia y respuesta: son la base para la sostenibilidad de Alpina.

### **Grupos de interés**

La gestión de la sostenibilidad debe construirse sobre la base de diálogos permanentes, transparentes y profundos con los grupos de interés. Alpina es consciente que no basta con generar mecanismos de conversación, sino que debe crear prácticas de involucramiento con su entorno. Entiende que la mejor manera de responder a los asuntos materiales de sus grupos de interés es a través de conversaciones potentes y conectadas con la estrategia de la Organización.

- Medios de comunicación
- Accionistas
- Consumidores
- Alpinistas
- Comunidades
- Inversionistas
- Proveedores
- Distribuidores
- Estado clientes
- ONG

### **7 Desafíos para la sostenibilidad de Alpina**

Los tiempos han cambiado y con ellos los desafíos que las sociedades enfrentan. Empresas, gobiernos, consumidores, comunidades, ONGs hacen parte de los llamados a repensar la forma bajo la cual se produce, se crece y prospera como sociedad. Asegurar la sostenibilidad ambiental, económica y social es un reto compartido del cual Alpina como organización no puede abstraerse. Es por eso, que Alpina ha identificado 7 desafíos que debe trabajar, resolver, reportar y compartir con su entorno para así consolidar su rol como fuerza generadora no solo de nutrición, sino también de prosperidad colectiva en las comunidades en donde está presente. A continuación se presentan los 7 desafíos que

enfrenta Alpina y su entorno para trabajar por la prosperidad y sostenibilidad de las comunidades en donde opera:

- **Ética y transparencia:** Construir relaciones de confianza, duraderas y transparentes con el entorno. El compromiso es que la ética gobierne todas las acciones y que se desarrollen diálogos profundos y transformadores con las sociedades que los rodean.
- **Valor económico:** Generar crecimiento económico para sus accionistas y el entorno. El compromiso es lograr que la operación de la compañía sea fuente de crecimiento económico y de rentabilidad para todos aquellos que hacen parte de la cadena de valor y de las comunidades en las cuales opera.
- **Alpinistas:** Construir el mejor lugar para trabajar. El compromiso es construir, diariamente, un ambiente laboral estimulante, retador y próspero.
- **Medio ambiente:** Crear vida a partir de la vida. El compromiso es nutrir a los consumidores, respetando el equilibrio de los recursos naturales del planeta.
- **Alimenta tu vida:** Alimentar saludablemente al mundo. El compromiso es estimular hábitos de vida saludables en la sociedad y a ofrecer productos nutritivos, al mayor número de consumidores posible.
- **Cadena de valor:** Garantizar la sostenibilidad de cada eslabón de la cadena de valor. El compromiso es trabajar por la sostenibilidad de los procesos detrás de los productos.
- **Valor social:** Crecer y desarrollarse de la mano con la sociedad. El compromiso es trabajar por una sociedad más equitativa, productiva y en constante desarrollo.

Los avances de Alpina en cuanto a la consecución de estos desafíos se presentan a continuación:

- **Nuestra organización:** Se diseñó el Programa de Capacitación en Gestión de Proyectos con el propósito de seguir fortaleciendo las habilidades de los líderes y gestores de proyectos, y capacidades de la Organización para el manejo y administración de todo tipo de proyecto.
- **Desarrollo de talento:** El objetivo es desarrollar la Universidad Corporativa Alpina. En el primer semestre de 2012 entró en operación de la Facultad de Sostenibilidad y la Facultad de Talento.
- **Relaciones laborales:** El 18 de mayo de 2012 fue firmado el Pacto Colectivo 2012-2015 que cubre a más de 3.700 personas de Alpina en Colombia, acuerdo al que se llegó mediante un proceso de construcción y diálogo conjunto basado en la confianza, el mutuo respeto y la transparencia. Mediante dicho acuerdo se definieron los incrementos salariales, auxilios y beneficios de los alpinistas para los próximo 3 años, dando la Compañía respuesta a las necesidades e intereses

planteados, mejorando así el nivel de vida de los colaboradores y sus familias.

- Proveedores agropecuarios: Se está trabajando para lograr reducir el porcentaje de intermediarios y aumentar las asociaciones. Se inició el Proyecto Carchi, entre Alpina, la CAF y la Prefectura del Carchi, en Ecuador, buscando promover el desarrollo de 900 pequeños productores para que mejoren su producción y calidad de su materia prima. De esta manera Alpina se involucra directamente en la cadena, generando valor económico y social.
- Proveedores industriales: Se busca aplicar un modelo de gestión integral de proveedores con acompañamiento en una certificación sobre garantía de continuidad del negocio, sistemas integrales de gestión, indicadores sociales (cumplimiento 10 principios del Pacto Global), indicadores ambientales, en Colombia.
- La producción y las plantas: Se han venido desarrollando una serie de capacitaciones enfocadas a la implementación de modelos de mejoramiento continuo al equipo de la Dirección de Manufactura, de la mano con el equipo de Excelencia Operacional, y reducción de impactos ambientales.
- Reducción de la pobreza: Las acciones han sido encaminadas a Cooperar con el gobierno nacional y las autoridades locales en la estrategia de superación de la pobreza extrema. Alpina viene trabajando de la mano con la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE) para darle continuidad a la Zona Libre de Pobreza Extrema (Zolip) de Sopó. Alpina está trabajando para la conformación de las mesas de Educación y Generación de Ingresos, a la vez de apoyo en el mejoramiento y funcionamiento del acueducto de los municipios participantes

### **Pacto Global**

Alpina se adhiere al Pacto Global en el año 2008. Para hacer efectivo la difusión del proceso, Alpina capacitó a sus colaboradores sobre el Pacto y abrió el concurso “Las Mejores Ideas” para premiar, al final de año, las mejores iniciativas tendientes a cumplir los propósitos del Pacto Global. Este proceso fue extendido a los tenderos, el principal canal de distribución de sus productos.

### **Fundación Alpina**

La Fundación Alpina trabaja por mejorar la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) generando y transfiriendo conocimiento. Construye capacidades institucionales y con comunidades para su sostenibilidad y autonomía.

Su objetivo es promover y/o ejecutar directamente o en asociación, iniciativas, proyectos, programas y actividades que contribuyan al mejoramiento de la seguridad alimentaria y nutricional de la población.

A través de su Fundación, Alpina también genera prosperidad colectiva transfiriendo su conocimiento a comunidades vulnerables y fortalece su compromiso con las geografías donde está presente.

Los ejes estratégicos de la Fundación son:

- Desarrollo, transferencia e instalación de mejores prácticas en producción, comercialización y transformación de alimentos, buscando la sostenibilidad y la eficiencia económica, tecnológica, social y ambiental.
- Desarrollo de estrategias que mejoren el acceso físico y económico de las comunidades a la alimentación saludable.
- Desarrollo de habilidades para mejorar las prácticas de la alimentación saludable y estilos de vida saludables en las diferentes etapas del ciclo vital humano.
- Promoción de la salud y entornos saludables: cuidado para la salud, prevención de alteraciones nutricionales, acceso a servicios básicos, sistemas de vigilancia.

Áreas de trabajo:

- Fortalecimiento de la capacidad técnica de las comunidades.
- Apoyo al desarrollo social, económico, autónomo y sostenible de las mismas.
- Educación alimentaria.
- Incidencia en políticas públicas para desarrollar y fortalecer las capacidades de las comunidades.

Entre los Proyectos que desarrolla actualmente la Fundación Alpina se encuentran:

- Fomento de buenas prácticas ovino-caprinas y seguridad alimentaria con las comunidades Wayuu de la Guajira.
- Desarrollo empresarial y social de pequeños productores de leche, indígenas y campesinos, en Cauca bajo un modelo de negocios inclusivos.
- Promoción de buenas prácticas en la producción y comercialización de leche, hortalizas y frutas para la seguridad alimentaria y nutricional del departamento del Cesar.
- “Entretiempp”: programa de uso del tiempo libre y el fortalecimiento social y local. Entrerriós, Antioquia.
- Asistencia técnica y plan piloto de fortalecimiento de la cadena de leche cruda en Popayán, Sotará, Silvia y Totoró (Cauca).
- Uso de biofertilizantes en la producción de forrajes, en Cauca.

## 5. GRUPO NUTRESA<sup>36</sup>

Grupo Nutresa es la cuarta compañía de alimentos más grande de América Latina en términos de capitalización bursátil. Fundada en 1920, es una compañía de larga tradición que actualmente tiene 6 categorías de negocio: carnes frías, galletas, chocolates, café, helados, y pasta.

El Grupo Empresarial tiene un portafolio de más de 70 marcas, con liderazgo en Colombia y la región en más de 15 de ellas. Sus productos están presentes en 65 países, en los 5 continentes; está en 12 países de la región, con plantas en 8 de estos.

La organización tiene más de 30,000 empleados (6,100 fuera de Colombia) y su acción está listada en la Bolsa de Valores de Colombia, contando con un ADR Nivel I en NYSE.

El Grupo tiene su origen a principios del siglo XX cuando se creó la Compañía Nacional de Chocolates Cruz Roja que años más tarde se convertiría en Compañía Nacional de Chocolates S.A.

En 1933, Compañía Nacional de Chocolates se convierte en accionista de Compañía de Galletas Noel S.A. (creada en 1912); éste el primer paso de una relación empresarial que sería más adelante base para la construcción del Grupo de Alimentos.

En el año 2011 cambia su nombre por Grupo Nutresa S.A. representando todas las categorías de alimentos y empresas del grupo y el vínculo de las marcas con la nutrición.

Operativamente, el Grupo está estructurado por negocios: Cárnicos, Galletas, Chocolates, Café, Helados y Pastas. Comercialmente, los negocios están apoyados por estructuras segmentadas por canal, en Colombia, y compañías propias de distribución exclusiva a nivel internacional. Servicios Nutresa S.A.S. le presta servicios administrativos a todas las compañías del Grupo.

### Misión

- *La misión de nuestra empresa es la creciente creación de valor, logrando un destacado retorno de las inversiones, superior al costo del capital empleado.*
- *En nuestros negocios de alimentos buscamos siempre mejorar la calidad de vida del consumidor y el progreso de nuestra gente.*
- *Buscamos el crecimiento rentable con marcas líderes, servicio superior y una excelente distribución nacional e internacional.*
- *Gestionamos nuestras actividades comprometidos con el Desarrollo Sostenible; con el mejor talento humano; innovación sobresaliente y un comportamiento corporativo ejemplar.*

### Visión Multilatinas 2005 - 2015

*“Juntos lograremos duplicar nuestro negocio de alimentos en 2010, y triplicarlo para el 2015, proporcionando calidad de vida al consumidor con productos que satisfagan sus*

---

<sup>36</sup> Grupo Nutresa. Enero 28 2013. <[www.grupochocolates.com](http://www.grupochocolates.com)>

*aspiraciones de bienestar, nutrición y placer". (Con margen EBITDA dentro del corredor del 12% al 14%).*

### **Filosofía y Actuación Corporativa**

- Autonomía con coherencia estratégica
- Buen gobierno corporativo
- Ciudadanía corporativa responsable
- Competitividad de talla mundial
- Desarrollo de nuestra gente
- Ética
- Participación y gestión colaborativa
- Respeto
- Seguridad de los alimentos

**Gráfico 7. Objetivos estratégicos Alpina**



Fuente: [www.grupochocholates.com/es/content/marco-estrategico](http://www.grupochocholates.com/es/content/marco-estrategico)

### **Código de Buen Gobierno<sup>37</sup>**

El Código pretende dotar a la Administración y a las de sus compañías subordinadas, así como, a sus funcionarios, accionistas y demás inversionistas, de un instrumento ágil que permita el cumplimiento de la visión, misión y objeto social, dentro de la más estricta sujeción a la filosofía corporativa y objetivos estratégicos.

En él está claramente definido el compromiso de respetar principios éticos frente al Estado, la comunidad, los accionistas y demás inversionistas. Con relación al Estado, su

<sup>37</sup> El Código de Buen Gobierno del Grupo Nutresa se encuentra disponible para consulta en la dirección web: [www.grupochocholates.com/sites/default/files/3.5.1\\_codigo\\_gobierno\\_corporativo\\_-\\_espanol\\_0.pdf](http://www.grupochocholates.com/sites/default/files/3.5.1_codigo_gobierno_corporativo_-_espanol_0.pdf)



conducta es y será la de acatar y apoyar a las instituciones y autoridades legítimamente establecidas y la de colaborar decididamente para con éstas en la recta aplicación de las normas. Frente a la comunidad, actúa en los asuntos gremiales, sectoriales o nacionales; vela por mejorar la calidad de vida; utiliza la tecnología que represente un menor riesgo para el ambiente; y, participa en obras o eventos de beneficio común. En cuanto a los accionistas y demás inversionistas, siempre se propondrá la distribución de los beneficios de acuerdo con las condiciones de la Compañía; se les otorgará un trato equitativo; se les respetarán sus derechos legítimos; y, se les informará, en forma oportuna, veraz, transparente y completa, sobre el estado de la Sociedad.

### **Línea Ética Grupo Nutresa**

El Grupo Nutresa busca mejorar sus sistemas administrativo y financiero a través de prácticas y políticas que permitan una gestión transparente en la ejecución de sus operaciones. Con el fin de garantizar el reporte oportuno de las situaciones irregulares que vayan en contra de la ley, los estatutos y del Código de Buen Gobierno, Nutresa puso en acción su estrategia de establecer una Línea Especializada para el Reporte. La línea ética es un conjunto de mecanismos y herramientas creado para fortalecer la comunicación con los públicos relacionados con el Grupo, es confidencial y permite dar a conocer situaciones irregulares que afecten los intereses de Grupo Nutresa, y/o de terceros. El propósito de la línea es fortalecer la filosofía de transparencia del Grupo Nutresa con el soporte de un medio efectivo.

Otras acciones que contribuyen a la transparencia en la gestión de la Compañía:

1. El desarrollo e implementación del Código de Buen Gobierno.
2. La estructuración de normas, políticas y procedimientos.
3. La realización periódica de auditorías internas y externas, entre otras.

### **Adhesión al Pacto Global**

*“Nos hemos vinculado al Pacto Global de las Naciones Unidas compartiendo y viviendo todos los principios aceptados sobre derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción como parte de nuestra filosofía corporativa”. Carlos Enrique Piedrahíta A. Presidente Grupo Nutresa.*

La vinculación del Grupo Nutresa al Pacto Global fue ratificada por el Director Ejecutivo de la Oficina del Global Compact de las Naciones Unidas en diciembre del año 2009.

### **Desarrollo Sostenible**

Fieles a su Filosofía Corporativa, Nutresa ha adoptado el Desarrollo Sostenible como un marco de actuación estratégico que sustenta los objetivos organizacionales y que genera retos y compromisos en toda la gestión. Para lograrlo, ha asumido metas enfocadas en la búsqueda de la equidad entre los componentes sociales y los factores económicos; el equilibrio entre el uso óptimo de los recursos naturales y las necesidades económicas.

Su programa de Desarrollo Sostenible se divide en tres categorías:

#### **I. Creciente generación de valor**

Grupo Nutresa es una organización multilatina cuyo principal mercado en términos de ventas es Colombia. Continúa su proceso de expansión internacional con foco en su región estratégica, que comprende Perú, Centroamérica, el Caribe, México y Estados

Unidos principalmente. El 73,3% de las ventas se realizan a mercados emergentes<sup>38</sup>, lo que representa \$3 billones 707.134 millones.

El Grupo Nutresa ha considerado la innovación efectiva como un objetivo estratégico corporativo de carácter prioritario. Su modelo de innovación *Imagix*, fue diseñado e implementado por profesionales del Grupo, ha permitido gestionar la innovación en forma integral enfocándose en cuatro ejes fundamentales:

- Marco estratégico: la innovación hace parte de los objetivos organizacionales y de la misión. *“Gestionamos nuestras actividades comprometidos con el Desarrollo Sostenible; con el mejor talento humano; innovación sobresaliente y un comportamiento corporativo ejemplar”*.  
El sueño del Grupo Nutresa es *“Obtener resultados sobresalientes con gente apasionada por la innovación, en una cultura que la propicie”*.
- Cultura: *“Nuestra gente innovadora es participativa, apasionada, disruptiva, capaz de asumir riesgos, con apertura, cercana, flexible, con tolerancia a la frustración y a la ambigüedad”*.

Grupo Nutresa tiene programas de participación como:

- **Éxitos innovadores:** es un programa que incentiva la innovación en el Grupo Nutresa a través de la participación de todos los colaboradores en la formulación e implementación de ideas que generen valor sobre la rentabilidad, la productividad y el desarrollo sostenible de la Compañía
- **Soluciones innovadoras:** es la estrategia de innovación abierta del Grupo Nutresa que trata de aprovechar capacidades extendidas en innovación, compartiendo los retos que tiene en los distintos negocios a través de una plataforma tecnológica abierta a todos los colaboradores.
- **Prácticas ejemplares:** reconoce las experiencias de gestión, superiores, que han demostrado resultados efectivos y de impacto para la estrategia de las empresas.
- **Sesiones de ideación:** es un espacio en el cual se generan ideas, empleando metodologías de ideación, con el objetivo de resolver problemas.
- Procesos: *“Para innovar se requiere anticipar el futuro, conocer nuestro entorno, trabajar en redes y capitalizar los conocimientos. Imagix promueve la innovación y los procesos que la facilitan”*.
- Recursos: El Grupo Nutresa ha conformado un grupo de Directores de Innovación en cada uno de los negocios que son los encargados de gestionar el sistema de innovación al interior de cada Negocio.

---

<sup>38</sup> Los mercados emergentes son las denominadas economías en vías de desarrollo, economías con un alto potencial de crecimiento. Standard & Poor's define el término mercados emergentes como un mercado de acciones que está en transición, aumentando de tamaño, actividad y nivel de sofisticación. Más frecuentemente el término es definido por el número de parámetros que intenta evaluar el nivel relativo de un mercado de acciones y/o el nivel de desarrollo de una economía.

UNIVERSITAT POMPEU FABRA (DÍAZ, Sebastián; GALLEGU, Alicia; PALLICERA, Neus). Riesgo país en mercados emergentes. [en línea]. <[http://www.idec.upf.edu/documents/mmf/07\\_01\\_riesgo\\_pais\\_en\\_mercados\\_emergentes.pdf](http://www.idec.upf.edu/documents/mmf/07_01_riesgo_pais_en_mercados_emergentes.pdf)> [citado en Enero 29 de 2013]

## II. Por una mejor sociedad

- **Nutrición:** El Grupo Nutresa proporciona calidad de vida al consumidor con alternativas de productos que satisfacen sus aspiraciones de nutrición, salud y bienestar e impulsa estrategias para que se promuevan estilos de vida saludables y alimentación balanceada, y facilita la toma de decisiones al consumidor mediante la información de los productos.
- **Nuestra gente:** El desarrollo de la gente, la participación, el espíritu colaborativo y el respeto por las personas, hacen parte de la filosofía empresarial. En su sistema de gestión del talento se cuenta con prácticas orientadas a fortalecer los estilos de dirección, la claridad y coherencia, la formación y el desarrollo de competencias, el afianzamiento de valores y el balance entre la vida laboral y personal.

El trabajo realizado con los colaboradores se ha visto reflejado en la consolidación de un excelente clima organizacional. Durante 2011 las compañías del Grupo obtuvieron resultados sobresalientes que las posicionan dentro de las empresas que se destacan por gestionar de manera permanente el clima.

El propósito es que los colaboradores alcancen niveles de calidad de vida que les permita progreso junto con sus familias, por esta razón realizan una alta inversión en préstamos, auxilios y beneficios, con prioridad para la compra de vivienda y la educación.

La organización cuenta con sistemas de gestión integral para identificar riesgos ocupacionales e intervenir condiciones para mejorar la calidad de vida en el trabajo de la gente. Además, focaliza sus esfuerzos en crear en los colaboradores conciencia de la importancia del autocuidado.

La protección a los derechos humanos es de gran importancia para Nutresa, en éste sentido se encuentra convencida que el desarrollo económico y social sostenible debe estar fundamentado en su promoción y respeto. Estructuró un programa formativo para los directivos, en el que se aseguró la coherencia con los principios de actuación del grupo en materia de derechos humanos. Los contenidos de las formaciones se fundamentaron en los acuerdo ratificados por Colombia ante la OIT y los principios rectores del Pacto Global.

Se promueven escenarios de diálogo y participación con los sindicatos y pactos colectivos, en torno al mejoramiento de las necesidades de los colaboradores. El 13,5% del personal está afiliado a organizaciones sindicales y 65,7% pertenecen a los pactos colectivos de los negocios.

La empresa está en contra la Explotación Infantil por eso se evita que en ninguno de los negocios o de los contratistas se vinculen menores de edad o se promuevan actividades de explotación infantil; impulsa actividades en el interior de las Compañías orientadas a la formación y el bienestar de los hijos de los colaboradores; además, participan activamente en el programa “Derecho a la felicidad” del ICBF.

- **Gestión con la comunidad:** Grupo Nutresa, por intermedio de su **Fundación**

**Nutresa**, ha concentrado su función social en proyectos con comunidades comprometidas y en línea con la gestión de los negocios. Acciones que se potencian gracias al acompañamiento de voluntarios que construyen redes de comunicación y relacionamiento con la comunidad.

La relación del Grupo y sus empresas con la comunidad tiene como propósito aportar a su bienestar y progreso, se fundamenta en el concepto de sostenibilidad. Su modelo de gestión se basa en el desarrollo de capacidades locales que promuevan la participación, autogestión y el fortalecimiento del liderazgo de las comunidades.

Nutresa agrega valor a las comunidades locales con las que interactúa, concentra su labor social en las líneas de gestión: Nutrición, Educación, Generación de ingresos y emprendimiento y Apoyo al arte y la cultura. A continuación se presentan las acciones específicas en sus líneas de gestión:

- **Nutrición:** la Fundación Nutresa realiza acompañamiento a poblaciones que presentan condiciones desfavorables de nutrición, siendo esta gestión una de sus líneas prioritarias. Las contribuciones se realizan en dinero y con productos de las diferentes empresas que conforman el Grupo Nutresa, con el objetivo de disminuir la malnutrición y aportar a la adopción de buenas prácticas alimentarias y de estilos de vida saludables. Las alianzas con bancos de alimentos y entidades sociales son la estrategia para adelantar la labor en nutrición en la región estratégica donde el Grupo tiene presencia directa.
- **Educación:** entendiendo la importancia de la educación para el desarrollo de las comunidades y alineados con los objetivos del milenio Nutresa contribuye al mejoramiento de la calidad en el proceso educativo, la cualificación de docentes, el acceso a la tecnología aplicada al aula de clase y el apoyo a población de recursos limitados.
- **Líderes Siglo XXI:** desde 1994 el proyecto educativo viene acompañando en Colombia procesos de mejoramiento de la gestión escolar en instituciones educativas oficiales y privadas, tanto en indicadores administrativos como académicos.
- **Orientate al Mundo un Clic:** 10 años promoviendo el uso de las TIC, el programa ha formado a más de 1.000 docentes en el uso de la tecnología aplicada al aula de clase y ha contribuido al mejoramiento de la infraestructura de las escuelas.
- **Nuestra cadena de valor junto a proveedores y clientes:** Las empresas del Grupo Nutresa realizan un trabajo consistente con sus socios en la cadena de abastecimiento buscando su fortalecimiento y desarrollo.

En cuanto a sus proveedores, se ha venido implementado programas con inversiones y ejecuciones que contribuyen al desarrollo del campo y lo propio con los socios de abastecimiento de insumos:

- **Fomento al Sector Cacaotero:** tiene el fin de fortalecer la cadena cacao-chocolate, con una visión de largo plazo para la transferencia de tecnología y sostenibilidad de la producción. La investigación es un importante eje del área de fomento desde la cual se origina un conocimiento técnico valioso en semillas, plantas, manejo de plagas, desarrollo de técnicas más productivas para el mejor aprovechamiento de la tierra y la obtención de cosechas de calidad. Todo este conocimiento es transferido al campesino mediante los programas de asistencia técnica, granjas demostrativas y acompañamiento a los cultivos.
- **Fondo de Capital Privado:** un modelo financiero innovador y socialmente sostenible fue presentado por la Compañía Nacional de Chocolates y la firma comisionista Bolsa y Renta, que estructuraron el Fondo de Capital Privado “Cacao para el Futuro”, el cual permite canalizar inversión privada hacia el campo colombiano, logrando impactos ambientales y sociales positivos.
- **Fair Trade Café:** Colcafé realiza una gestión comercial que genera beneficios adicionales para comunidades y familias cafeteras certificadas mediante la realización de negocios bajo el sello Fair trade. En 2011 se llevaron a cabo programas educativos, de salud, mejoramiento vial, recreación y productividad.
- **Cultivadores de Fruta:** Meals de Colombia, en alianza productiva con el Sena, la Universidad y la Gobernación del Quindío, promueve la siembra de mora salentina, con la participación de 31 cultivadores de los municipios en Colombia. Meals de Colombia les brinda asistencia técnica en buenas prácticas agrícolas, manejo poscosecha y compra del producto.
- **Programa de Desarrollo de Proveedores:** el desarrollo de proveedores constituye una gestión clave en un marco de competitividad y cooperación en la cadena de abastecimiento, gestión realizada por Servicios Nutresa y las áreas especializadas de compras en los negocios. Se han establecido programas que buscan alcanzar estándares internacionales en los insumos, compartir conocimiento, explorar proyectos para nuevos desarrollos y fortalecer la cadena de valor.
- **Formación y Asesoría:** es materia de competitividad tanto para las empresas productoras como para sus proveedores estar a tono con la normatividad y sus tendencias en alimentos, así como la implementación de sistemas de gestión y prácticas en general de la industria. En este sentido, Servicios Nutresa viene emprendiendo de tiempo atrás un acompañamiento que comprende asesorías, formación y visitas de evaluación.
- **Portal de Proveedores:** el portal de negocios en línea del Grupo Nutresa ([www.grupoalimentosenlinea.com](http://www.grupoalimentosenlinea.com)) es una herramienta que busca apoyar, facilitar y mejorar la relación comercial entre las diferentes empresas del Grupo y sus proveedores, los cuales son considerados socios estratégicos en la cadena de valor. Por medio del portal se busca tener una permanente comunicación y mejora de los procesos logísticos, financieros y de calidad con

todos sus proveedores.

- **Inclusión de pequeños empresarios:** Las ruedas de negocio en las que el pequeño empresario conoce los intereses de abastecimiento y características del mercado industrial y comercial, son una importante plataforma para su participación en la cadena productiva.

Nutresa siguiendo su estrategia busca continuamente la satisfacción de sus clientes por lo cual emprende junto a ellos proyectos que permitan contribuir a su crecimiento, con foco en los canales detallista y de autoservicios. A continuación los proyectos realizados con el fin de fortalecer las competencias con los clientes:

- **Programa Escuela de Tenderos:** es el motor de desarrollo del canal detallista en Colombia, que a 2011 ha capacitado a 385 tenderos, 296 administradores de autoservicios, y 69 comerciantes mayoristas.
- **Programa Escuela de Autoservicios:** graduó en el 2010 a 511 comerciantes de este importante canal. En total han participado 1.590 personas en todo el país.
- **Universidad del Helado:** mediante éste programa, los clientes de Meals de Colombia reciben capacitación y asesoría en el manejo del helado, preparaciones básicas y administración en general, con la finalidad de hacer más rentable su negocio.
- **“Mamás empresarias” con Novaventa:** son más de 66.008 empresarias, de 50 ciudades de Colombia, que participaron en 2010 del canal de compra directa de Novaventa, cuyo formato les permite definir su agenda, destinando tiempo a la atención de sus hogares y al trabajo. El concepto de este canal se basa en criterios de sostenibilidad, siendo relevante la actividad económica junto con la social.
- **Modelo comercial para amas de casa del Negocio Cárnico:** el Negocio Cárnico sigue consolidando el modelo comercial para microempresarias, enfocado a la capacitación y formación en ventas de las amas de casa de los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, buscando generarles ingresos adicionales con su estrategia de compra directa, focalizada en la comercialización y distribución en frío de los productos de temporadas y ocasiones especiales.
- **Tilines, pequeños comerciantes:** es un canal alternativo de pequeños comerciantes de helado que genera una alternativa de ingresos para personas de la comunidad de estratos 1, 2 y 3, quienes hacen parte del canal de comercialización con énfasis de venta al paso.

### III. Nuestro planeta

Nutresa le da especial prioridad a que su interacción Corporativa con el medio ambiente, se realice de manera responsable contribuyendo a su equilibrio y al uso eficiente de los recursos naturales. En relación con la dimensión ambiental, y dentro del Plan Estratégico a

2015, ha definido los siguientes objetivos prioritarios de actuación:

Los negocios de Nutresa en Colombia y en el exterior tendrán identificadas las emisiones de Gases Efecto Invernadero –GEI– en sus operaciones fabriles y en sus procesos de distribución, y tendrán la huella de carbono consolidada de Grupo.

- **Empaques:** para el año 2013, el ciento por ciento de las corrugadas serán utilizadas con material reciclado y/o de fibras de bosques cultivados.
- **Buscará ahorro y eficiencias** en la utilización de los recursos naturales al 2015, de 15% en agua y de 10% en energía (año base 2010).
- **Lograr 40 éxitos innovadores** alrededor de la Dimensión Ambiental en los años 2011 y 2012, y 50 anuales durante el período 2013-2015.

Para darle cumplimiento a esta Política Ambiental Corporativa, se han definido las siguientes Prácticas Específicas que deben ser desarrollados en las empresas:

- **Eco-eficiencia/operacional:** las compañías tendrán implementado un programa sobre eficiencia energética y uso eficiente del agua.
- **Proyectos de inversión:** serán planificados, evaluados y desarrollados teniendo en cuenta variables ambientales con criterio de eco-eficiencia.
- **Cadena de abastecimiento:** se incorporará entre los criterios de evaluación de proveedores directos su compromiso con el tema ambiental.
- **Política de empaques:** se tendrá como referente en el uso de los materiales de empaque, el compromiso con el tema ambiental, buscando un equilibrio entre los criterios de mercadeo y diseño del producto en el empaque y embalaje.

### **Política Ambiental**

El compromiso Corporativo del Grupo y la gestión ambiental que realizan los diferentes negocios se enmarcan bajo las directrices de la Política Ambiental, que propenden a:

- La relación armónica entre el crecimiento rentable y el desempeño ambiental.
- El uso racional de los recursos y consideración del impacto ambiental, como variable clave desde la planificación de los proyectos, procesos y productos.
- La implementación de buenas prácticas ambientales y adopción de tecnologías limpias que minimicen la afectación del medio ambiente y que se usen con un criterio de eco-eficiencia.
- La gestión ambiental proactiva, orientada a la prevención y control de impactos al medio ambiente.
- Desarrollo de una cultura ambiental en los colaboradores, que se transmita al entorno laboral, social y a la comunidad en general.

Se cuenta con la siguiente política frente a los Organismos Genéticamente Modificados: *“Las empresas que conforman Grupo Nutresa elaboran productos que cumplen con las normas legales vigentes relacionadas con la calidad y la seguridad de los alimentos a nivel nacional e internacional; por esta razón solicita a sus proveedores la declaración de aquellos insumos que en su proceso de elaboración incluyan materiales genéticamente modificados”.*

### **Programas de Gestión Ambiental**

En Grupo Nutresa todas las compañías cuentan con un Sistema de Gestión Ambiental, el

cual busca mitigar los impactos ambientales significativos y dar cumplimiento efectivo de la Política al interior de las plantas de producción. Las principales líneas de acción son:

- **Eco-eficiencia operacional:** desarrolla programas y proyectos para optimizar el uso de los recursos energéticos y del agua. El indicador de consumo de energía y agua, en el año 2011, disminuyó por tonelada producida en un 4,5% y un 3,9% respectivamente.
- **Cambio Climático:** el Grupo realiza el inventario anual de las emisiones de gases efecto invernadero con base en lo establecido en el Protocolo de Gases de Efecto de Invernadero del WRI y WBCSD\* y la Guía NTC-ISO 14064-1. En 2011, las emisiones directas presentaron una reducción de 2,1% en el indicador de emisión por tonelada producida debido a proyectos de eficiencia energética en el uso de los combustibles y a los programas desarrollados para controlar los gases refrigerantes utilizados. Las emisiones por uso de electricidad entre 2010 y 2011 presentan una reducción de 47,7%.
- **Sistemas de Control Ambiental:** los negocios han implementado sistemas de control ambiental en sus procesos, que permiten el cumplimiento de los estándares exigidos por la normatividad relacionada con los límites de emisión de material particulado y gases a la atmosfera. Nutresa da especial prioridad al control de las descargas de las aguas residuales, implementado en forma continua mejoras en las plantas de tratamiento de las aguas residuales. Todas las plantas cuentan con planes de manejo integral de los residuos sólidos generados.
- **Cultura Ambiental:** por medio de actividades pedagógicas, los negocios sensibilizan a los colaboradores en el desarrollo de un relacionamiento responsable y armónico con el ambiente, desde los procesos industriales y desde el rol como ciudadanos e integrantes de una comunidad.



## 6. GRUPO ÉXITO<sup>39</sup>

Es líder en el sector del comercio en Colombia. Vende alimentos, textiles, electrodomésticos, artículos para el entretenimiento, productos de aseo y abarrotes. Además, cuenta con otros servicios y actividades que complementan su oferta entre los que se encuentran: crédito de consumo, agencias de viajes, industrias textil y de alimentos, comercio electrónico, distribución de combustibles y un negocio inmobiliario en el cual se desarrollan centros comerciales.

El Grupo Empresarial Éxito está compuesto por la empresa matriz Almacenes Éxito S.A. y sus filiales Didetexco S.A., Almacenes Éxito Inversiones S.A.S, Spice Investments Mercosur y Carulla Vivero Holding Inc.

Más de un siglo de historia y experiencia, el Grupo Éxito presta su servicio desde 1905 cuando fue fundado el primer Carulla en la ciudad de Bogotá. Posteriormente, en los años 1922 fue fundado en Barranquilla el primer almacén Ley y en 1949 el señor Gustavo Toro Quintero abre el primer Éxito en Medellín.

En 1999 Casino adquirió el 25% de las acciones de Almacenes Éxito y actualmente es el socio mayoritario, lo cual le da un respaldo de clase mundial. Durante el mismo año, Éxito obtiene la mayoría accionaria de Cadenalco, fusión que se consolidó finalmente en el año 2001.

Otros hechos históricos importantes fueron: en el año 2007 Almacenes Éxito adquiere Carulla Vivero y el Grupo Casino obtiene la mayoría accionaria de Almacenes Éxito; en el 2010 la Superintendencia Financiera de Colombia aprueba la fusión entre Almacenes Éxito y Carulla Vivero S.A; en 2011 se emitieron más de 114 millones de acciones ordinarias para la expansión internacional y financiar el crecimiento de la compañía en Colombia.

Actualmente, Grupo Éxito cuenta con 418 puntos de venta:

- En 72 municipios de Colombia: 220 Éxito, 76 Carulla, 94 Surtimax y 5 de otras marcas.
- En tres departamentos de Uruguay: 27 Disco, 24 Devoto y Géant.

Generó \$8.8 billones de ingresos operacionales a 31 de diciembre de 2011, cifra que convierte al Grupo Éxito en la principal vitrina comercial de Colombia que además emplea a más de 36.000 personas de manera directa a septiembre de 2012.

### **Filosofía corporativa**

#### **Misión**

*“Trabajamos para que el cliente regrese”*

#### **Mega**

*En el 2015 el Grupo Éxito tendrá resultados superiores en:*

- *Perspectiva financiera:*

---

<sup>39</sup> GRUPO ÉXITO. Enero 31 2013. <www.grupoexito.com.co>

- *Ingresos.*
- *ROCE (Retorno sobre capital empleado)*
- *Perspectiva cliente/mercado:*
  - *QSA (Auditoría en la calidad del servicio).*
  - *Participación en el mercado.*

### **Valores**

- **Servicio:** “Brindamos a los demás y a la sociedad un servicio amable y con efectividad y conocimiento”.
- **Simplicidad:** “Hacemos las cosas bien, con eficiencia y sin complicarnos. ¿Para qué complicarlo, si lo podemos hacer simple?”
- **Innovación:** “Ideamos continuamente nuevas y mejores maneras de desarrollar nuestro trabajo”.
- **Trabajo en equipo:** “Nos brindamos apoyo mutuo, construimos equipos efectivos y nos dirigimos hacia un mismo norte. Trabajamos por el resultado de la compañía por encima del individual”.

### **Principios**

- Somos íntegros en la manera en que actuamos y la forma en la cual llevamos nuestras relaciones comerciales.
- Somos transparentes y nos regimos siempre por el buen gobierno.
- Somos equitativos en las relaciones y respetuosos en el trato hacia todas las personas.
- Garantizamos la dignidad del ser humano.

### **Sostenibilidad**

El Grupo Éxito desarrolla sus actividades comerciales en el marco de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, por eso adelanta iniciativas desde múltiples perspectivas: ambiental, oportunidades para la población vulnerable, ética y transparencia, y monitoreo de la cadena de valor.

En la actualidad las acciones sostenibles del Grupo Éxito giran en torno a cinco pilares que fueron establecidos por la organización teniendo en cuenta las necesidades sociales, económicas y ambientales del mercado en el que se desarrolla:

**I. Actuar como empleador responsable y comprometido:** El Grupo Éxito es uno de los mayores empleadores privados de Colombia y por lo tanto uno de los motores del desarrollo del país. Por eso es una prioridad para él ofrecer oportunidades de empleo de manera equitativa y bajo condiciones dignas y responsables.

En cifras del año 2011, Grupo Éxito contaba con 35.639 empleados directos, de los cuales 18.707 eran mujeres y 16.932 hombres. De las mujeres, 12.674 tenían un contrato a término indefinido y 6.033 tenían contrato a término fijo; 11.682 de los empleados hombres tenían contrato a término fijo y 5.250 contrato a término fijo.

El Grupo Éxito apoya y respeta los derechos humanos, los derechos laborales y la libertad de asociación y negociación colectiva. La organización garantiza condiciones

para el desarrollo de sus empleados a través de procesos transparentes y objetivos de selección, capacitación y promoción.

En la encuesta de clima organizacional (del Instituto Great Place to Work) el Grupo Éxito obtuvo el mejor resultado de satisfacción de sus empleados en los últimos cinco años: 80.6%. En la encuesta participaron 19.000 colaboradores de la compañía.

El Grupo Éxito cuenta con programas para sus empleados entre los que se encuentran:

- Programas de inclusión laboral: 352 personas de poblaciones vulnerables contratadas en el 2011. Para producir mayor impacto, la organización se apoya en una red de aliados conocedores de las problemáticas nacionales, como: Alta Consejería para la Reintegración Económica y Social, SENA, Oficina de paz y Reconciliación de la Alcaldía de Medellín, entre otras no menos importantes.
- Programas de bienestar: durante todo el año la compañía adelanta programas que buscan generar bienestar entre los empleados y sus familias, en ámbitos como el educativo, el cultural y el deportivo, entre otros.
  - En el 2011 la compañía invirtió más de \$4.000 millones en alternativas de educación para los empleados y sus familias.
  - En total 196.591 personas se beneficiaron con los auxilios y bonificaciones sociales que ofrece el Grupo Éxito a sus empleados.
  - Para prestar servicios de ahorro, crédito, recreación y previsión la compañía tiene disponible el Fondo de empleados PRESENTE. [www.presente.com.co](http://www.presente.com.co)
  - Para fortalecer la cultura del ahorro los empleados pueden acudir al Fondo Mutuo de Inversión Futuro, que beneficia económicamente a los afiliados y apunta al mejoramiento de su calidad de vida.

**II. Actuar como comerciante responsable ante nuestros proveedores:** Los socios comerciales le dan vida al negocio del mercado al detal, por eso El Grupo Éxito trabaja para ofrecerles oportunidades comerciales atractivas y procesos de colaboración que les permitan crecer en los aspectos económicos, sociales, ambientales y laborales.

A Diciembre 31 de 2011, 2.587 empresas eran proveedores de la compañía, de ellas 2.324 eran nacionales y 263 eran extranjeras. El Grupo Éxito tiene un compromiso con el desarrollo local: contrata empresas colombianas, de las 2.324 empresas proveedoras nacionales, 2.267 eran Pymes y 320 No Pymes.

- Responsabilidad a lo largo de la cadena de valor: la organización monitorea el desempeño de sus proveedores en los aspectos sociales, ambientales y laborales en el interior de sus empresas.
- Desarrollo de proveedores locales: el Grupo Éxito mantiene una cadena de valor inclusiva en la cual se busca al productor en las mismas regiones de donde sale el producto.
  - En el 2011 la compra directa a productores agrícolas llegó al 69%, mientras que la compra a comercializadores disminuyó al 31%.

- 180 pescadores artesanales de Buenaventura y Santa Marta se vieron beneficiados por la alianza comercial entre la compañía y sus cooperativas.
- La compra directa de animales en pie a ganaderos de Magdalena, Atlántico, Bolívar, Córdoba, Sucre y Meta, aumentó en un 10% en el 2011.
- Más de 100 pequeños productores de frutas y verduras crecieron gracias a las compras que hizo el Grupo Éxito a 10 cooperativas nacionales, entre las que se encuentran Coopaboy, Asociación de frutas La Ceja, Sanhas y Ciagro.
- Buenas prácticas: la compañía fomenta las prácticas agropecuarias responsables entre sus proveedores, ejemplo de ello se encuentran:
  - Programa de cercanía con proveedores de frutas y verduras nacionales: tiene el objetivo de lograr una producción limpia, con beneficios para el ambiente y la salud de los clientes. Actualmente 20 socios están certificados en Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA), mientras otros 15 se encuentran gestionando este proceso.
  - Políticas de crecimiento de los animales: garantiza la no presencia de productos químicos u hormonas que afecten o favorezcan el desarrollo de los ejemplares, y posibilitar que este proceso se genere de manera natural.
  - Respeto de los tiempos de veda: para posibilitar la adecuada reproducción de las especies animales

**III. Actuar como comerciante responsable con nuestros clientes:** Grupo Éxito trabaja para que el cliente regrese, por eso concentra sus esfuerzos en la satisfacción de las necesidades de sus clientes, brindándoles el mejor servicio, innovación en actividades y productos de calidad.

- Promueve una alimentación adecuada y estilos de vida más sanos y saludables.
- Consumo responsable: portafolio de productos que permiten un consumo sostenible, entre los que están artículos ahorradores y amigables con el entorno.
- Consolida alianzas para ofrecer más y mejores servicios (Viajes Éxito con Avianca, Seguros Éxito con Suramericana, Tarjeta Éxito con Tuya, las farmacias atendidas por Cafam, el servicio de corresponsalía no bancaria con el Grupo Aval, entre otros).
- Eventos para el esparcimiento y conocimiento de los productos: Expovinos, Colombia es Café y el Salón del Queso Carulla.
- Oferta en marcas propias de calidad y con precios asequibles.
- Desarrollo de productos de calidad para incentivar hábitos de consumo saludables para la buena alimentación.
- Utiliza herramientas para monitorear y medir la calidad del servicio al cliente como:
  - Respuesta Oportuna al Cliente (ROC): en el 2011 se recibieron y respondieron más de 78 mil quejas y reclamos de los consumidores.
  - Quality Service Audit (QSA): mide la satisfacción de los clientes con una calificación sobre 5.0. En el 2011 la marca Surtimax obtuvo 4.22, Éxito 4.42, Carulla 4.56 y Pomona; 4.52.

**IV. Lucha contra los cambios climáticos y reducción del impacto ambiental de las actividades de la entidad:** Con el objetivo de reducir el impacto ambiental generado por las actividades comerciales que realiza y de promover el respeto por el

medio ambiente como una responsabilidad entre sus públicos de interés, el Grupo Éxito adelanta acciones para controlar el consumo de bolsas plásticas, la disposición de sus residuos y para regular la emisión de gases.

El interés de la compañía en el tema ambiental se ha extendido a sus clientes y empleados a través de programas como Mi Planeta Éxito, la venta de bolsas reutilizables y el programa de racionalización del uso de bolsas plásticas.

Como parte fundamental de la misión, principios corporativos, y considerando la importancia de la protección del medio ambiente, la compañía definió una Política Ambiental<sup>40</sup> y adelanta múltiples acciones en este campo.

- Consumo y disposición responsables: el Grupo Empresarial Éxito comprende que el cuidado del entorno y la reducción del impacto ambiental, son pilares importantes dentro de la gestión de sostenibilidad, trabajando principalmente con los materiales y recursos que se consumen, las emisiones que generan y como se compensan y la concientización de los clientes para que realicen las mismas prácticas en el cuidado del ambiente.
- Emisión de gases: pese al crecimiento de la organización en el 2011, se logró disminuir en un 3% el consumo de energía eléctrica de los almacenes. Las campañas desarrolladas en este sentido también posibilitaron la reducción del consumo de las sedes corporativas, gracias a que el porcentaje de computadores encendidos durante las noches disminuyó en un 91%. El Grupo Éxito trabaja para reducir, mitigar y compensar las emisiones de gases de invernadero en las operaciones logísticas y comerciales que desarrolla.

**V. Actuar por el desarrollo local y ser solidarios:** Con el objetivo de impulsar el crecimiento de Colombia y generar oportunidades que contribuyan a tener un país más equitativo, el Grupo Éxito desarrolla estrategias para ofrecer más y mejores oportunidades a los colombianos desde varios frentes:

- Es solidario por su inversión social y por el apoyo a sus proveedores y por su labor filantrópica a través de la Fundación Éxito.
- El Grupo Éxito es un ciudadano corporativo ejemplar y transparente, regido por un código de ética y conducta<sup>41</sup>.  
El Código de Ética y Conducta busca definir un marco de actuación coherente con los valores y principios corporativos del Grupo Éxito, aplicable a todos los empleados, independiente de su cargo o función. Promueve relaciones sanas y sostenibles con la sociedad, el medio ambiente, los clientes, accionistas, empleados, proveedores y en general con todos sus grupos de interés, cumpliendo con la normatividad legal vigente y en concordancia con las políticas, normas y procedimientos que ha definido la compañía.

---

<sup>40</sup> La Política Ambiental del Grupo Éxito se encuentra disponible en la dirección web: <[www.grupoexito.com.co/images/stories/descargables/politica-ambiental.pdf](http://www.grupoexito.com.co/images/stories/descargables/politica-ambiental.pdf)>

<sup>41</sup> El Código de Ética y Conducta del Grupo Éxito se encuentra disponible en la dirección web: <[www.grupoexito.com.co/images/Codigo\\_de\\_etica\\_2011.pdf](http://www.grupoexito.com.co/images/Codigo_de_etica_2011.pdf)>

El Código de Ética se concibe como un conjunto de lineamientos generales para los empleados que buscan propiciar comportamientos ejemplares dentro de la empresa. Si bien el código no contempla todos los casos que pueden presentarse en una empresa tan diversa, si incluye la descripción de algunos compromisos y pautas, que junto con el sentido común y el rigor ético, definen un correcto actuar ante múltiples situaciones.

- Ofrece oportunidades de empleo a las comunidades cercanas a las regiones donde opera.
- Mantiene una cadena de valor inclusiva.

### **Pacto Global**

El 19 de julio de 2011 el Grupo Éxito hizo su adhesión formal al Pacto Global. De esta manera reiteramos nuestro compromiso con los 10 principios universales que promueven una sociedad más equitativa y un mundo mejor.

### **Línea de Transparencia**

En cabeza de su Comité de Ética, el fortalecimiento de la transparencia y los procesos de lucha contra el fraude, fue uno de los compromisos de desarrollo sostenible que planteó la Organización para 2012 en el marco de su estrategia de responsabilidad social y en línea con los principios del Pacto Global.

Así, consciente de su responsabilidad social y de su compromiso con la transparencia y la lucha contra la corrupción, el Grupo Éxito lanzó a principios del año 2012 su línea telefónica de transparencia a través de la cual sus públicos de interés pueden informar aquellas prácticas que van en contra de los valores, principios y códigos de conducta de la Compañía.

### **Fundación Éxito**

Es una entidad sin ánimo de lucro creada para focalizar la inversión social del Grupo Éxito de manera estratégica, sostenible e inclusiva. Su gestión está concentrada en la atención integral a la primera infancia, con un enfoque en la nutrición apropiada de los niños y en la de las madres gestantes y lactantes.

La Fundación Éxito nació en 1982 con el objetivo de trabajar para que Colombia sea un país más equitativo; en la actualidad su gestión tiene impacto en 23 departamentos del país, con un aporte importante en Atlántico, Santander, Antioquia, Valle y Cundinamarca, lo que permitió que en el 2012 más de 35.000 niños y 1.798 madres lactantes resultaran beneficiadas con su gestión.

Es una entidad social enfocada en el apoyo a la nutrición a través de programas de atención integral a la primera infancia, dado que además de ser la etapa en la que se presenta mayor y más rápido crecimiento del ser humano, es uno de los sectores en donde se evidencia de manera más contundente la inequidad en la que se desarrolla nuestra sociedad. Es una fundación de segundo piso, lo que significa que no administra programas directamente; en cambio, se encarga de administrar recursos para las organizaciones sociales que trabajan con la comunidad.

La Fundación Éxito concibe la nutrición de la primera infancia como punto de partida para una sociedad más equitativa; brindar una alimentación adecuada y complementarla con programas de atención integral, genera impactos positivos sobre el estado emocional, físico y cognitivo de los niños, y les permite tener mejores oportunidades para aprender, jugar y crecer. Adicionalmente, la Fundación realiza un seguimiento nutricional a los niños que reciben atención de las organizaciones que apoya y garantiza la expedición del registro civil, la vinculación a la seguridad social y la vacunación de los niños.

La Fundación Éxito financia proyectos de nutrición ejecutados por entidades gubernamentales y sin ánimo de lucro, que se encuentran alineados con las siguientes estrategias de intervención:

- **Desarrollo integral de la primera infancia:** Agrupa cinco programas que buscan garantizar el desarrollo óptimo del potencial físico, cognitivo, emocional y social de los niños según su edad y condiciones físicas.
  - **Infancia sana:** busca contribuir con el desarrollo integral de los niños entre los 2 y 6 años, con una intervención nutricional en medios institucionales y comunitarios.
  - **Alimentos para la vida:** tiene el objetivo de lograr la recuperación y el sostenimiento de los niños con signos clínicos de desnutrición en un medio institucional o familiar.
  - **Alimentos para el bienestar:** adelanta actividades para el mejoramiento de la calidad de vida de los niños que padecen enfermedades graves a partir de planes de alimentación especiales.
  - **Atención a la discapacidad:** apoya la atención, rehabilitación y/o habilitación de los niños con algún grado de discapacidad.
  - **Gestación y lactancia sana:** para garantizar ambientes sanos de gestación y crianza para el desarrollo físico, cognitivo, emocional y social de los niños al interior de su familia.
  
- **Iniciativas de seguridad alimentaria:** En este programa se adelantan acciones orientadas a la reducción del hambre y a la superación de la inseguridad alimentaria de la población. Trabaja en dos frentes:
  - **Bancos de alimentos:** son organizaciones que reciben productos provenientes de los almacenes del Grupo Éxito y que, a su vez, los distribuyen entre diferentes instituciones que benefician especialmente a niños, madres gestantes y lactantes y adultos mayores.
  - **Alimentos para superar la emergencia:** apoyo que se brinda a poblaciones vulneradas por catástrofes.
  
- **Generación de conocimiento:** Fomenta la construcción y divulgación del saber sobre nutrición y primera infancia. Este programa tiene como objetivo desarrollar estrategias innovadoras y efectivas que generen un mejor impacto en el estado nutricional de los niños. Para lograr el impacto deseado en este campo se implementan las siguientes estrategias:

- Premio Fundación Éxito por la Nutrición Infantil: reconoce el trabajo de organizaciones, gobiernos y personas. Este premio otorga reconocimientos en las siguientes categorías:
  - Intervención nutricional comunitaria e institucional.
  - Investigación en nutrición.
  - Desarrollo de producto alimenticio.
  - Reconocimiento a programas municipales y departamentales.
  - Reconocimiento a toda una vida por la nutrición infantil.
- Nutrición sana: proyectos que generan hábitos de alimentación y estilos de vida saludable para toda la población.
- Fomento a la investigación: apoya el desarrollo de investigaciones y publicaciones que impacten en el mejoramiento de la nutrición de los niños.



## 7. BAVARIA<sup>42</sup>

Bavaria es una de las compañías más admiradas y sólidas de Colombia, líder en el mercado de cervezas y malta en el país.

El compromiso de su gente, el fuerte y balanceado portafolio de productos, la excelencia de sus operaciones y la gran lealtad de sus clientes y consumidores, le han permitido convertirse en una de las compañías más admiradas del país y realizar importantes contribuciones al desarrollo económico y social de Colombia.

Leo Sigfried Kopp y los hermanos Santiago y Carlos Arturo Castello fueron los visionarios que soñaron con establecer una industria en Colombia. La sociedad Kopp y Castello, interesada en establecer un negocio de cerveza, adquirió un lote en Bogotá el 4 de abril de 1889, fecha que marca el nacimiento de un legado de conocimiento, compromiso y calidad. Desde entonces Bavaria ha estado ligada a la historia, cultura y tradición de nuestro país y ha influido positivamente en el desarrollo nacional y economía colombiana.

Bavaria es la mayor compañía de bebidas en Colombia, la operación más grande de SABMiller en Latinoamérica y uno de los contribuyentes más importantes a las utilidades de ese grupo cervecero en el mundo.

Sus marcas Águila, Águila Light, Club Colombia, Cola & Pola, Costeña, Costeñita, Miller, Peroni, Pilsen, Póker, Póker Ligera, Redd's y Pony Malta son líderes en Colombia en sus respectivas categorías de bebidas.

Los productos son elaborados bajo estándares internacionales de calidad en las seis plantas cerveceras distribuidas geográficamente en Barranquilla, Bucaramanga, Duitama, Medellín, Tocancipá y Yumbo, siendo esta última, la Cervecería del Valle, la más moderna y eficiente de América Latina. Cuenta también con dos malterías en Cartagena y Tibitó (Cundinamarca), una fábrica de etiquetas y una fábrica de tapas.

Aporta significativamente a la economía del país mediante su actividad industrial, el empleo que genera, su red de proveedores y distribuidores y una importante proporción de los impuestos nacionales y departamentales.

Trabaja para incorporar el sistema global de desarrollo sostenible diseñado por SABMiller, representado en diez prioridades globales, para las cuales se debe demostrar un progreso constante, tomando en cuenta las particularidades del contexto local.

El compromiso que siente Bavaria con quienes considera sus amigos, los colombianos, se refleja también a través de sus programas de fomento del espíritu emprendedor, de apoyo a las comunidades necesitadas y de acompañamiento a sus socios de valor.

Más de 4.100 colaboradores hacen parte de la Compañía de manera directa, y unas 3.500 personas más, indirectas, apoyan con esfuerzo y dedicación el proyecto de ser una Compañía de clase mundial.

---

<sup>42</sup> BAVARIA. Febrero 2 2013. < [www.bavaria.co](http://www.bavaria.co)>

## **Misión**

*“Crecer en el mercado a un consumo per cápita anual de 60 litros, asegurando el liderazgo de nuestro portafolio de marcas nacionales e internacionales en cada una de las categorías de bebidas y en todos los segmentos del mercado”.*

## **Visión**

*Ser la compañía más admirada en Colombia y un gran contribuyente a la reputación global de SABMiller.*

- *Por la efectividad de nuestro mercadeo*
- *Por la calidad de nuestros productos*
- *Como la mejor fuente de empleo*
- *Como el mejor socio*
- *Por nuestra responsabilidad social*

## **Valores**

En Bavaria asumimos nuestro trabajo con convicción y siguiendo unos valores que orientan nuestras actividades diarias como personas y como empresa, lo que nos permite ser una de las empresas preferidas para trabajar en el país:

- Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera
  - El calibre y compromiso de nuestra gente nos distingue de los demás.
  - Apreciamos y fomentamos la diversidad.
  - Seleccionamos y desarrollamos a nuestro personal para el logro de metas a largo plazo.
  - Lo que cuenta para nosotros es el desempeño.
- La responsabilidad es clara e individual
  - Apoyamos la gerencia descentralizada con un máximo práctico de autonomía local.
  - Las metas y los objetivos están alineados y claramente articulados.
  - Valoramos tanto el rigor intelectual como el compromiso emocional.
  - Decimos la verdad sobre nuestro desempeño.
  - Exigimos y permitimos la autogestión.
- Trabajamos y ganamos en equipo
  - Desarrollamos y compartimos activamente el conocimiento dentro del Grupo.
  - Equilibramos conscientemente los intereses locales y los del Grupo.
  - Fomentamos la confianza y la integridad en las relaciones internas.
  - Promovemos la camaradería y la diversión.
- Comprendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores
  - Nos preocupamos siempre por conocer las necesidades y percepciones de nuestros clientes y consumidores.
  - Construimos relaciones duraderas basadas en la confianza.
  - Aspiramos a ofrecer las mejores opciones de productos y servicios.
  - Somos innovadores y pioneros en un mundo de constantes cambios.
- Nuestra reputación es indivisible

- Nuestra reputación se basa en lo que hace y dice cada uno de nuestros empleados.
- Construimos nuestra reputación para un futuro a largo plazo.
- Somos justos y éticos en todos nuestros negocios.
- Beneficiamos a las comunidades locales donde operamos.

### **Principios**

- Honestidad y sinceridad
- Justicia y equidad
- Respeto mutuo y dignidad
- Rendición de cuentas y responsabilidad

### **Transparencia y ética**

Bavaria está comprometida en ejecutar sus negocios de manera responsable y bajo los más altos estándares éticos. Es por esto que adoptó la Política Antisoborno<sup>43</sup>, desarrollada por SABMiller plc, la cual junto al Código de Ética<sup>44</sup> regula los comportamientos que toda persona debe ejercer durante cualquier relación de negocios con la Compañía.

Considerando que SABMiller plc tiene su sede principal en el Reino Unido, y que sus acciones se negocian en el Mercado Público de Valores de Londres, ella y todas sus empresas subsidiarias alrededor del mundo, deben acogerse no sólo a las disposiciones del respectivo país en el cual operen, sino también a la Ley Antisoborno, conocida como *Bribery Act 2010*, promulgada el 8 de abril de 2010 por el Parlamento del Reino Unido de Gran Bretaña y vigente desde el 1° de julio de 2011.

Algunos de los delitos regulados en la Ley Antisoborno son: ofrecer, pagar, solicitar o recibir un soborno; no impedir un soborno que se esté llevando a cabo a nombre de la Empresa, y sobornar a un empleado público extranjero.

Asimismo estipula las sanciones que se generan al incurrir en cualquier acto antiético basado en el soborno, las cuales pueden representar: multas de cuantía ilimitada, confiscación de bienes en los productos del delito, inhabilitación para ocupar cargos y hasta 10 años de prisión.

Para reportar cualquier tipo de soborno, si alguien tiene alguna preocupación acerca de la legalidad o integridad de un pago, se puede informar al Comité de Ética, a la División Jurídica o a la Alta Dirección a través de una línea ética dispuesta por la Organización para tal fin.

### **Bavaria, haciendo amigos por más de 120 años**

Con “Haciendo Amigos” Bavaria busca integrar muchos de sus programas, iniciativas y mensajes a través del concepto de amistad, común denominador de muchos de ellos. Persigue además transmitir el interés de la empresa por todos sus amigos, incluyendo la cadena de valor y los consumidores, garantizando su bienestar, creyendo en sus ideas, apoyando sus sueños, protegiendo el medio ambiente y ayudando a construir el futuro del país.

<sup>43</sup> La Política Antisoborno de SabMiller se puede consultar en la dirección web: <[www.bavaria.co/admin/uploads/documentos/PoliticaAntisobornoSabmiller.pdf](http://www.bavaria.co/admin/uploads/documentos/PoliticaAntisobornoSabmiller.pdf)>

<sup>44</sup> Política Ética disponible en la dirección web: <[www.bavaria.co/admin/uploads/documentos/PoliticaEticaBavariaS.A.pdf](http://www.bavaria.co/admin/uploads/documentos/PoliticaEticaBavariaS.A.pdf)>

Bavaria busca también fortalecer el vínculo emocional con los colombianos, haciendo evidente y visible todo aquello que hace por el país y demostrando que ha pasado de hacer los mejores productos para sus comunidades a hacer las mejores comunidades para sus productos.

### **Consumo Responsable**

Bavaria es consciente que juega un papel constructivo en la sociedad colombiana y actúa de manera responsable y proactiva en torno al manejo de los muchos problemas sociales que afectan al país. Como parte de ello, cree indispensable promover una cultura de consumo responsable de alcohol y fomentar la prevención del consumo de alcohol en menores de edad. Esta es su política y su objetivo pero la clave del éxito está en la educación y prevención.

- **Más vale prevenir:** En apoyo a la Campaña de Inteligencia Vial del Fondo de Prevención Vial, Bavaria se unió con Chevrolet para promover el consumo responsable de alcohol y la prudencia en la conducción de automóviles.
- **Política de empleados:** Esta Política pretende garantizar la salud y seguridad de los empleados, además de mantener los mejores niveles de comportamiento personal y establecer normas uniformes para el consumo responsable de bebidas alcohólicas en diversas situaciones.
- **Mercadeo responsable:** Bavaria trabaja para que sus comunicaciones comerciales cumplan con las más estrictas políticas internas, que van más allá del ámbito legal. La auto regulación de la publicidad y mercadeo de las bebidas con contenido alcohólico es una acción de responsabilidad social empresarial.

Bavaria ha ido más allá, y en 1997 por primera vez en Colombia se realizó una alianza con la industria de bebidas con contenido alcohólico y se firmó el Código de Prácticas Responsables para la Publicidad y Mercadeo de Bebidas Alcohólicas de la industria. Este acuerdo, firmado por la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (ACIL), la Asociación Colombiana de Importadores de Licores y Vinos (ACODIL) y Bavaria, recoge la Política de Comunicación Comercial y ratifica el compromiso con Colombia, de erradicar el consumo por parte de menores de edad y fomentar el consumo moderado y responsable por parte de los mayores.

- **Moderación:** Durante el último lustro ha consolidado varias iniciativas que buscan reducir el consumo de alcohol en menores de edad, esto ha permitido que inicie el trabajo en una nueva dimensión de su política de Responsabilidad Social, la promoción de un consumo responsable de alcohol y la moderación.

Asimismo, Bavaria, en alianza con la Universidad Nacional de Colombia y Educ'alcool de Canadá, lidera el programa "Saber Vivir, Saber Beber", para que los adultos disfruten del alcohol con responsabilidad y moderación. Este programa es apoyado por Caracol Radio, Caracol Televisión, El Espectador, El Tiempo y revista Semana. La primera muestra de esta alianza es una guía práctica de consejos para disfrutar la rumba con seguridad antes, durante y después de consumir alcohol, con

recomendaciones para que hombres y mujeres mayores de edad se enteren de cuánto tomar en una sola ocasión.

### Desarrollo sostenible

La estrategia de desarrollo sostenible de SABMiller parte de “*Construir Localmente, Ganar Sosteniblemente*”, pues entiende que su crecimiento económico depende de comunidades sanas, economías crecientes y el uso responsable de los recursos naturales.

- **Aliados:** El relacionamiento de Bavaria con todos sus stakeholders tiene una gran relevancia en la ejecución de su estrategia de sostenibilidad. Desde el año 2005 ha dispuesto todos sus esfuerzos en crear y fortalecer alianzas con grupos de interés que movilizan acciones en Pro de un entorno sostenible, entre ellas las relacionadas con la protección y uso racional de los recursos naturales. Las alianzas con los grupos de interés relacionados con temas medioambientales se desarrollan a partir del dialogo abierto y franco y acciones de corresponsabilidad en la conservación y protección del recurso hídrico, emisiones de CO2 y cambio climático, gestión y aprovechamiento de residuos.

**Tabla 5. Las 10 Prioridades de Bavaria**

Alcohol	Desincentivar el consumo irresponsable de alcohol
Agua	Producir más cerveza utilizando menos agua
Energía & CO2	Reducir el consumo de energía y las emisiones de carbono.
Empaques y reciclaje	Fomentar la reutilización de empaques y el reciclaje.
Cadena de suministros	Incentivar el desarrollo empresarial en nuestra cadena de valor.
Comunidades	Beneficiar a las comunidades en las que operamos.
Derechos humanos	Respetar los derechos humanos.
VIH/SIDA	Contribuir a la reducción del VIH/SIDA
Transparencia y ética	Transparencia en nuestro proceso de presentación de informes.
Cero desperdicios	Trabajar para que las operaciones tengan cero desperdicios.

Fuente: [www.bavaria.co/7-11/nuestras\\_10\\_prioridades\\_ds/](http://www.bavaria.co/7-11/nuestras_10_prioridades_ds/)

- **Medio ambiente:** Bavaria está comprometida a ser más eficiente en el uso de agua, en la administración de su huella del carbono y búsqueda de fuentes más limpias de energía, en la selección de empaques que generen el menor impacto ambiental y en la minimización de residuos que envía a los rellenos sanitarios.

Uno de los principales objetivos de la Bavaria de hoy es el de producir más cerveza utilizando menos agua. Solo durante los últimos 8 años (2002), ha logrado reducir el uso de agua en un 23.34%.

Igualmente, Bavaria destina actualmente importantes recursos para darle un uso racional a la energía y a disminuir la huella de carbono. El 70% del combustible utilizado en la producción de cerveza es gas natural. Las buenas prácticas de uso eficiente de energía térmica y eléctrica han contribuido a una reducción del 34% en los últimos ocho años.

Así mismo la renovación de la flota de distribución, y la optimización de rutas han contribuido de forma importante en la reducción de emisiones de CO2, esta última

con un estimado de reducción de CO2 mayor a 45.000 ton. durante el año fiscal (abril 2009 - marzo 2010).

La renovación de los envases y empaques de Bavaria contribuye al reuso y el reciclaje, Todos los empaques de los productos de Bavaria son potencialmente reciclables, el 93% de nuestras botellas son retornables. En el 2009, el 93% del material usado en las cajas del nuevo formato provino del material reciclado de las antiguas cajas.

Iniciativas como las anteriores, hicieron merecedora a Bavaria de dos importantes premios durante el 2009: el Premio Nacional a la Responsabilidad Ambiental entregado por la Fundación “Siembra Colombia” y la embajada Británica en Colombia y el “Premio Portafolio 2009” en la categoría de Protección del Medio Ambiente.

- **Cadena de suministros, abastecimiento responsable:** Bavaria sabe su decisión de compras tiene impacto económico, social y ambiental, y que las cadenas de abastecimiento que son eficientes y responsables deben reducir sus costos, ser competitivas, mejorar la calidad y ser sostenibles.  
La División de Gestión de Proveedores de Bavaria S.A., busca alinear los procesos de sus proveedores a la cadena de abastecimiento buscando altos niveles de calidad, competitividad, oportunidad y una sensibilización hacia la responsabilidad social, ética y Desarrollo Sostenible, logrando una relación gana-gana con sus socios estratégicos: los proveedores.
- **Transparencia y ética:** los grupos de interés, tanto internos como externos, deben tener la posibilidad de acceder a la información para conocer y evaluar el desempeño de la organización frente al desarrollo sostenible y la forma como hace sus negocios.

### **Fundación Bavaria**

El principal objetivo de Fundación Bavaria es beneficiar a las comunidades más necesitadas de Colombia a través de programas de inversión social orientados a la generación de empleo y de ingresos, la disminución de pobreza y al progreso y desarrollo sostenible del país.

La Fundación Bavaria es una entidad privada sin ánimo de lucro, creada en julio de 2005 con el fin de ejecutar y promover programas de desarrollo social de todo tipo, en beneficio del interés general, en Colombia.

- **Misión:** *“Desarrollamos programas de inversión social que contribuyen con la generación de empleo y de ingresos, la disminución de pobreza, el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades y la cadena de valor de Bavaria, para el progreso y desarrollo sostenible de Colombia”*
- **Visión:** *“Ser la Fundación más admirada por nuestra contribución al desarrollo de las comunidades y el progreso de Colombia”*

La Fundación enfoca su acción en tres aspectos:

### I) Educación

En Colombia el cubrimiento a la educación superior sólo logró, para el 2009, el 35.5%. A través de ciclos propedéuticos<sup>45</sup> se pretende facilitar la culminación de los estudios superiores.

- Oportunidades Bavaria - apoyo educativo: Es un programa de apoyo educativo para hijos y nietos de tenderos y de algunos empleados indirectos, así como grupos específicos de comunidades vulnerables por fuera de la cadena de valor. Es un programa que busca apoyar a las familias más vulnerables mediante un sistema de patrocinio que cubre hasta el 80% del valor de la matrícula de carreras técnicas, a una tasa de 0% de interés que no requiere codeudor. Un valor agregado del programa es el acompañamiento permanente que recibe el estudiante durante su carrera, con el fin de evitar la deserción.

### II) Desarrollo de comunidades

A través de los programas de inversión social corporativa ayuda a las comunidades locales más allá de la ejecución del negocio. Fundación Bavaria ha enfocado sus esfuerzos desarrollando los siguientes programas:

- Oportunidades Bavaria Microcrédito para tenderos: Oportunidades Bavaria es un programa que facilita el acceso al crédito a tenderos en etapa de crecimiento en el país, socios estratégicos de Bavaria, para fortalecer su negocio, aumentar sus ingresos y mejorar su calidad de vida y la de su familia.
- Voluntariado - Uni2: El programa Uni2 opera desde el año 2005 como un compromiso de Bavaria por mejorar las condiciones de vida de los habitantes de las zonas de influencia aledañas a las plantas de producción. Lo anterior, mediante proyectos de inversión social que son financiados por un fondo constituido por los aportes voluntarios de los empleados y de Bavaria, que por cada peso donado por los empleados, esta aporta la misma cantidad. Las áreas de inversión son: generación de ingresos; niñez & juventud y donaciones filantrópicas. La inversión total del programa asciende a \$3.000 millones y el 65% de los empleados de Bavaria son voluntarios.
- Donaciones filantrópicas: Bavaria está comprometida con las comunidades. Es por esto que viene trabajando activamente en el desarrollo de proyectos que promuevan la generación de oportunidades en la cadena de valor y en el espíritu empresarial. Para hacerlo realidad, cuenta con un fondo de donaciones corporativas destinado a la búsqueda de causas nobles que generen beneficios para las comunidades más necesitadas. Estas acciones son para Bavaria el reflejo de los valores como el de solidaridad, transparencia y ética corporativa.

---

<sup>45</sup> Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, **propedéutico, ca.** (Del gr. πρό, antes, y παιδευτικός, referente a la enseñanza). **1.** adj. Perteneciente o relativo a la **propedéutica**. **2.** f. Enseñanza preparatoria para el estudio de una disciplina. [en línea] <<http://lema.rae.es/drae/?val=propedeutica>> [citado en Febrero 2 de 2013]

### **III) Emprendimiento**

Bavaria apoya el emprendimiento de los colombianos a través de diferentes programas: Destapa Futuro, Red de Emprendedores Bavaria, Red de Mentores Bavaria y la Red de Ángeles Inversionistas Bavaria, que ayudan a desarrollar, guiar y consolidar el talento e ideas novedosas con el fin de promover su libre iniciativa de crear empresas autosostenibles que generen empleo y activen el flujo de capital en cada región.

El programa Destapa Futuro apoya a los emprendedores colombianos, a través de las capacitaciones, el acompañamiento estratégico y financiamiento, entregado 16.000 millones de pesos representado en capital semilla y la Red de Emprendedores Bavaria. Es así como apoya a los emprendedores visionarios que se convertirán en los grandes empresarios del futuro.

Bavaria tiene también a disposición de la comunidad la Red de Emprendedores, herramienta en línea para conectar a emprendedores colombianos con el mundo, la cual cuenta actualmente con más de 20.000 miembros.



## 8. ISA<sup>46</sup>

El holding estatal colombiano ISA es un participante importante en los sectores de energía y telecomunicaciones en Latinoamérica. En 1967 se constituye en Bogotá la empresa Interconexión Eléctrica S.A. para construir, mantener y administrar la red de transmisión a alto voltaje; planear, coordinar y supervisar la operación del sistema interconectado colombiano; planear la expansión del sistema de generación y transmisión y construir proyectos de generación de interés nacional.

ISA E.S.P. es una empresa de Servicios Públicos mixtos, constituida como sociedad anónima, de carácter comercial, del orden nacional y vinculada al Ministerios de Minas y Energía.

ISA, directamente y a través de sus 30 filiales y subsidiarias, adelanta importantes proyectos de infraestructura que impulsan el desarrollo en el continente, contribuyendo al desarrollo de los habitantes de Colombia, Brasil, Perú, Chile, Bolivia, Ecuador, Argentina, Panamá y América Central.

Por cerca de 45 años la Compañía se ha caracterizado por la prestación eficiente y confiable de sus servicios, en un marco de respeto a los derechos humanos y de protección al medio ambiente, con el fin de favorecer la competitividad y sostenibilidad regional, el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo de las sociedades donde tiene presencia. Los servicios ofrecidos por la compañía son:

- Transporte de Energía Eléctrica
- Transporte de Telecomunicaciones
- Concesiones Viales
- Gestión Inteligente de Sistemas de Tiempo Real
- Sector eléctrico con el Sistema Interconectado Nacional SIN
- Sector financiero con la empresa administradora Derivex
- Sector tránsito transporte con sistemas inteligentes en red para el transporte

La empresa expresa su compromiso con la sostenibilidad desde la declaración de su direccionamiento estratégico.

### **Mega**

*“En el año 2016 el GRUPO ISA será una corporación de negocios de USD 3,500 millones de ingresos, de los cuales el 80% serán generados fuera de Colombia.*

- *El grupo empresarial ISA será reconocido entre los primeros tres transportadores eléctricos de América, y el más grande de Latinoamérica consolidando sus plataformas de Brasil y la Región Andina y siendo un jugador relevante en otros países.*
- *ISA estará presente en el 50% de los intercambios de energía entre los sistemas eléctricos de los países de Latinoamérica a través de activos propios o con sistemas bajo su operación.*

---

<sup>46</sup> ISA. Febrero 4 2013. <ww1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?guest\_user=Anonimo\_ISA\_es>

- *Por lo menos el 20% de los ingresos provendrá de negocios diferentes al transporte de energía eléctrica.*
- *Habrán incursionado en otros negocios relacionados, tales como el transporte de gas, y proyectos de infraestructura.*
- *Además de ser el mayor transportador de datos de la Región Andina, habrá desarrollado mercados de futuros energéticos en Colombia y otros países”.*

### **Misión**

*“Nuestra misión como grupo empresarial es el desarrollo de mercados mediante el diseño, construcción y operación de sistemas de infraestructura lineal.*

*Actuamos en un marco de relaciones equilibradas entre las empresas de ISA y sus partes interesadas para agregar valor, generar confianza y contribuir al desarrollo sostenible de las sociedades donde se tiene presencia”.*

### **Valores corporativos**

ISA y sus empresas trabajan firmemente en la construcción de una cultura organizacional, en la cual los valores, como pilares que afirman su identidad corporativa, sirven de guía para lograr el éxito de la Organización. Los valores corporativos, definidos para ISA y sus empresas, identifican su querer ser y hacer, sustentan su confianza y credibilidad, su forma de conducta y la manera como se quiere ser reconocido.

- **Ética:** Define el carácter de la Organización, es generador de confianza para los grupos de interés e identifica a sus directivos, administradores y colaboradores.
- **Responsabilidad Social:** Compromiso con la búsqueda de una mejor calidad de vida para los empleados, sus familias, el medio ambiente y la sociedad en general.
- **Innovación:** Introducción de aspectos nuevos en las empresas y en los servicios, para contribuir al logro de los objetivos.
- **Excelencia:** Cumplimiento con los estándares de calidad en la prestación de los servicios, que lleve a un reconocimiento diferenciador frente a los competidores.

ISA es una empresa socialmente responsable, caracterizada por una postura ética, seria y comprometida con iniciativas como el Pacto Global, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el cambio climático, que permiten crear valor para sus grupos de interés, los negocios y las generaciones futuras.

### **Código de Buen Gobierno<sup>47</sup>**

ISA tiene definido su Código de buen gobierno mediante el cual estructura y compila las medidas específicas respecto del Gobierno de la Sociedad, su conducta y su información. Consciente de los cambios de su entorno empresarial. Está conformado por doce capítulos en los que se define aspectos como: prácticas de buen gobierno, ámbito de aplicación, marco de actuación de la sociedad, sociedad y su gobierno, controles de la organización, negociación de acciones, derechos y obligaciones de los accionistas, relaciones con proveedores, medios de verificación del código, entre otros.

---

<sup>47</sup> El Código de Buen Gobierno de ISA se encuentra disponible para consulta en la dirección web: [www1.isa.com.co/irj/go/km/docs/documents/ContenidoInternetISA/ISA/NuestraCompania/CodigoBuenGobierno/Presentacion/documentos/C%C3%B3digo%20de%20Buen%20Gobierno%20%283%20MB%29.pdf](http://www1.isa.com.co/irj/go/km/docs/documents/ContenidoInternetISA/ISA/NuestraCompania/CodigoBuenGobierno/Presentacion/documentos/C%C3%B3digo%20de%20Buen%20Gobierno%20%283%20MB%29.pdf)

### **Código de Ética<sup>48</sup>**

ISA y sus empresas han redactado su Código de Ética que es tomado como un marco de referencia que busca materializar la filosofía y los valores corporativos de la Organización, a través de criterios orientadores para la actuación de todos sus trabajadores y miembros de sus Juntas Directivas.

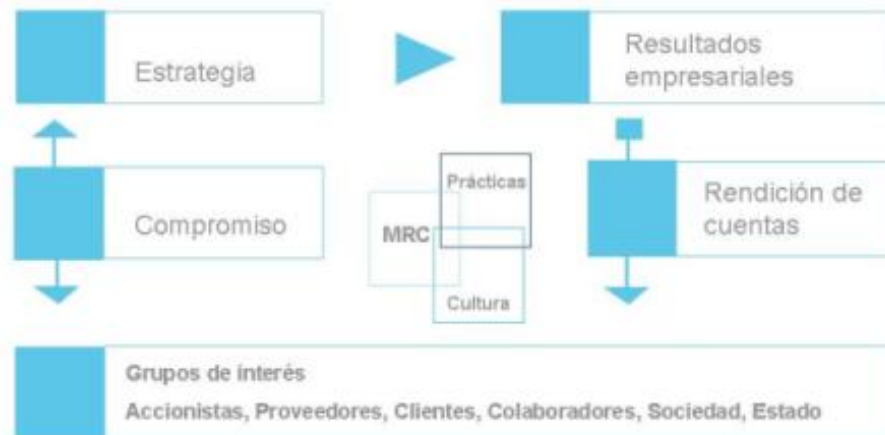
### **Código Antifraude<sup>49</sup>**

ISA ha incorporado dentro de su organización su Código Antifraude el cual tiene como objetivo formalizar la voluntad estratégica de ISA y sus empresas respecto al fraude, declarando una cultura de no tolerancia y estableciendo lineamientos corporativos y responsabilidades para su prevención, detección, investigación y respuesta. Además establece un relacionamiento fundado en valores, políticas y compromisos que fortalecen la identidad corporativa y la coherencia institucional; lo que implica que su gestión sea ejecutada con los más altos estándares de transparencia y buenas prácticas empresariales, dentro de las cuales se incluye una cultura de prevención y administración de acciones fraudulentas.

### **Responsabilidad Social Empresarial de ISA**

La Responsabilidad Social Empresarial es el marco equilibrado de relaciones entre ISA y sus partes interesadas, constituido por el conjunto de valores, prácticas y compromisos, con el fin de agregar valor, generar confianza y contribuir al desarrollo sostenible de las sociedades donde tienen presencia.

**Grafico 8. Modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial ISA**



Fuente: [www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://978f4be3bece17e3cdcd8e66ea7d6a6b](http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://978f4be3bece17e3cdcd8e66ea7d6a6b)

ISA reconoce que las empresas son actores centrales del desarrollo, y que por ello, la sociedad demanda una mayor responsabilidad tanto en el ejercicio de la actividad productiva como en el fortalecimiento del interés público, en corresponsabilidad con el

<sup>48</sup> El Código de Ética de ISA se encuentra disponible para consulta en la dirección web: [www1.isa.com.co/irj/go/km/docs/documents/ContenidoInternetISA/ISA/NuestraCompania/CodigoEtica/documentos/codigo\\_de\\_etica\\_ISA.pdf](http://www1.isa.com.co/irj/go/km/docs/documents/ContenidoInternetISA/ISA/NuestraCompania/CodigoEtica/documentos/codigo_de_etica_ISA.pdf)

<sup>49</sup> Código Antifraude de ISA disponible para consulta en la dirección web: [www1.isa.com.co/irj/go/km/docs/documents/ContenidoInternetISA/ISA/NuestraCompania/CodigoAntifraude/documentos/CodigoAntifraude.pdf](http://www1.isa.com.co/irj/go/km/docs/documents/ContenidoInternetISA/ISA/NuestraCompania/CodigoAntifraude/documentos/CodigoAntifraude.pdf)

Estado. La Gestión Empresarial de ISA asume el compromiso de contribuir a la construcción de nuevas y mejores condiciones para la sociedad en su conjunto. Modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial.

### **Grupos de Interés**

ISA define los grupos de interés como *“aquellos conjuntos de actores con intereses comunes o similares, que afectan o son afectados por las actividades de la Compañía”*. ISA respeta y reconoce a sus grupos de interés y los incorpora en su modelo estratégico, formulando compromisos con cada uno de ellos. Los compromisos con los grupos de interés se ejecutan a través de prácticas y se guían por Políticas Empresariales, estas son decisiones corporativas mediante las cuales se definen criterios y se establecen marcos de actuación que orientan la gestión. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento.

Los grupos de interés identificados por la compañía son: La Sociedad, el Estado, los Colaboradores, los Accionistas e inversionistas, los Clientes y los Proveedores. En el Código de Buen Gobierno de ISA se encuentran los compromisos actualizados con cada uno de los grupos de interés, bajo el título "Responsabilidad Social Empresarial". ISA publica anualmente su Informe de Responsabilidad Social Empresarial donde se puede encontrar toda la información detallada de la gestión de RSE en la compañía.

- **La sociedad:** La Sociedad es considerada como los grupos humanos influenciados por las actividades y servicios de ISA. Se parte de una concepción integral del ambiente, entendiendo éste como la articulación del medio natural y del medio social.

ISA realiza gestiones responsables tendientes a viabilizar los proyectos de infraestructura lineal en compromiso con el desarrollo sostenible y contribuyendo a generar un entorno favorable para las comunidades. La relación con la Sociedad, se define en las políticas Social y Ambiental en ellas se delimitan responsabilidades y facilitan las relaciones de colaboración con el Estado y otras instituciones.

ISA está comprometida con la Sociedad a respetar los Derechos Humanos; prestar servicios con calidad y eficiencia; suministrar oportunamente información de interés público; contribuir al desarrollo sostenible y el bienestar social. Las prácticas a través de las cuales hacen efectivos los compromisos son:

- Servicios con calidad y eficiencia y respeto a los Derechos Humanos: ISA desarrolla un trabajo estructurado que ha permitido a los colombianos contar con un servicio de gran calidad y confiabilidad.
- Información oportuna de interés público y comunicación con la Sociedad: Como parte de la gestión social y ambiental existen mecanismos constantes de información a la comunidad sobre los proyectos de infraestructura y una gestión para atender quejas, reclamos y solicitudes.
- Participación en el desarrollo sostenible: ISA establece dentro de su Política Ambiental la realización de una "gestión empresarial que permita llevar a cabo

sus operaciones empresariales en un marco de desarrollo ambientalmente sostenible".

- Realizar gestión ambiental: A través del Comité Ambiental se realiza la gestión que incluye sensibilización y formación de cultura en temas ambientales dirigidos a los colaboradores a través de comunicación interna; medición de consumo de agua, energía, generación y disposición de residuos y manejo forestal en la sede.
- Contribuir al bienestar de la Sociedad: Para alcanzar este objetivo en ISA realiza su gestión social a través de programas que buscan construir confianza y contribuir al desarrollo sostenible de la Sociedad.

La gestión ambiental del Grupo ISA está dirigida hacia la búsqueda del desarrollo ambientalmente sostenible de los países donde ISA tiene presencia, soportada en:

- El manejo de los impactos ambientales.
- El manejo de riesgos y contingencias ambientales.
- La potenciación de los efectos benéficos derivados de la gestión ambiental.
- El manejo sostenible de los recursos naturales aprovechados en los procesos y actividades cotidianas.

La gestión social busca la construcción de espacios de relación social y vínculos de relacionamiento institucional a través de un conjunto de acciones dirigidas a la Sociedad en las diferentes escalas territoriales donde ISA hace presencia, con el fin de aportar a la construcción de un entorno nacional, regional y local favorable a la viabilidad y sostenibilidad empresarial. Su modelo de Gestión Social se desarrolla a través de programas orientados a construir viabilidad para el Servicio de Transporte de Energía y contribuir al bienestar de la sociedad. Se cuenta con los siguientes programas: Solidaridad, convivencia, Apoyo a la calidad de la educación, ISA-Region, comunicación, cultura y sociedad y Fortalecimiento institucional.

- **Colaboradores:** Se ha formulado la Política de Gestión Humana del grupo empresarial ISA, donde se establece el compromiso recíproco entre cada una de las empresas del grupo y sus respectivos trabajadores de crear un ambiente laboral de mutua confianza, basado en relaciones de trabajo respetuosas, claras, equitativas y justas, que propicie el desarrollo integral del personal. Esta política contribuye efectivamente a atraer, desarrollar y retener el talento humano.

ISA está comprometida con sus colaboradores a Contribuir a su desarrollo integral y valorar sus aportes a la Organización. Las prácticas a través de las cuales se cumple este compromiso son:

- Promover la participación: a través de espacios como comités, grupos primarios, convocatorias internas e instrumentos de gestión como el Plan de desarrollo, el Cuadro de Gestión Integral y la Gestión del desempeño. Además hay contratos individuales y mesas de trabajo con los representantes del pacto colectivo y la convención.

- Desarrollar el conocimiento y contribuir al desarrollo integral: a través del Plan de Formación Integral –PFI- donde se identifican necesidades de formación alineadas con la estrategia del negocio y con el desarrollo de las personas.
- Otorgar reconocimiento: con movimientos salariales individuales, por desempeño y potencial, formas de compensación (fija y variable) y beneficios.
- Proteger la salud y el bienestar del trabajador y su familia: con campañas internas con miras a la sensibilización y adquisición de hábitos saludables y generar cambios que impacten favorablemente la cultura organizacional. Se facilita el acceso a la educación del trabajador y la familia, hay un cubrimiento completo en salud y riesgos profesionales, se prestan cursos formativos y recreativos, se fomenta el deporte, se hace dotación completa de puestos de trabajo, ropa y calzado de labor, entre otros servicios.
- Comunicación con los colaboradores: por medio de ISANET, donde el trabajador puede enterarse de las noticias del grupo, los eventos que se realizan, hacer cursos virtuales, encontrar y comunicarse con otros empleados, disponer de documentos de referencia, dar opiniones y hacer comentarios.
- **Accionistas e inversionistas:** ISA reconoce la importancia de los accionistas e inversionistas y busca garantizar el ejercicio cabal de sus derechos y un recto cumplimiento de sus obligaciones. Para ello se cuenta con una Política de Inversión; esta declara los criterios y define el marco de actuación dentro de los cuales se realizará el análisis y evaluación, toma de decisión y seguimiento de las inversiones, buscando que se asegure el cumplimiento de los compromisos.

Así mismo, ISA en su Código de Buen Gobierno resalta que: se dará el mismo trato, a sus inversionistas y accionistas, independiente del valor de su inversión o el número de acciones que represente. Todos los accionistas tienen derecho a participar y votar en las asambleas ordinarias o extraordinarias de accionistas. Los privilegios sólo serán los económicos, todo accionista tiene derecho a recibir como dividendo una parte de las utilidades de la Empresa en proporción a las acciones que posea en la misma. Su compromiso con los accionistas e inversionistas es crecimiento con rentabilidad y generación de valor a la Compañía. Las prácticas para alcanzar el compromiso son:

- Mantenimiento de la rentabilidad y solidez financiera
- Comunicación permanente con los accionistas – inversionistas
- **Clientes:** En la Política de Servicio todas las empresas del grupo ISA hacen explícito el compromiso y definen un marco general de actuación para ofrecer a sus clientes productos y servicios de calidad y construir relaciones de largo plazo. El compromiso con los clientes es tener una relación sostenible; mantener la calidad a costos competitivos; y una comunicación confiable. Las prácticas orientadas a cumplir el compromiso son:
  - Prestar servicios con oportunidad y calidad a costos competitivos, comparados con estándares internacionales.

- Construir relaciones sostenibles, basadas en la confianza y el respeto mediante un medio de información soportado en los requerimientos particulares de los clientes y las señales de mejoramiento indicadas en los procesos de evaluación de satisfacción, realizados anualmente.
- Tener comunicación permanente y confiable con una excelente actitud de servicio, basada en el conocimiento del mercado. Entre los mecanismos de comunicación constante con nuestros clientes se destacan: la página web "Negocios ISA", directorio de Atención a Clientes, Centro de Atención Clientes CAC, Boletín Cliente, Informe Indicadores de gestión.
- **Proveedores:** La Política de Adquisición de Bienes y Servicios está homologada para todas las empresas del grupo ISA, en ella se expresan los principios y conceptos relacionados con la adquisición de bienes y servicios y se hacen explícitos los compromisos con sus proveedores.

El compromiso con los proveedores es "Construir relaciones de confianza a través de la transparencia, equidad y reglas claras en los procesos de compra de bienes y servicios". ISA basa la relación con nuestros proveedores en tres pilares: La transparencia es efectiva al publicar todos los procesos de contratación efectuados en la compañía. La equidad se refiere a la igualdad de trato y condiciones que existe para todos los proveedores y las reglas claras están explícitas al publicarse todos los documentos sobre normatividad, y marcos de actuación, guías e instructivos relacionados con la adquisición de bienes y servicios. Las prácticas a través de las cuales se cumple el compromiso son:

- Desarrollo de proveedores: mediante el proyecto "Participación de las Pymes en las compras de las empresas con capital público de Colombia" que tiene como objetivo general incrementar la competitividad de las Pymes para el suministro de bienes y servicios a las empresas colombianas con capital público de los sectores de energía y telecomunicaciones.
- Gestión de la relación con los proveedores: A través de diferentes medios se mantiene la comunicación con proveedores: Página Web, Buzones de contacto y se realiza el encuentro con proveedores, donde se comparten aspectos de direccionamiento estratégico de ISA y el grupo incluyendo temas de responsabilidad social empresarial.
- **Estado:** El compromiso que ISA asume con el Estado es respetar y promover el Estado de Derecho. Las prácticas asociadas a este compromiso son:
  - Cumplir las obligaciones legales con el pago oportuno de todas las obligaciones tributarias a su cargo.
  - Relacionamiento con el Estado con la celebración de convenios con la Fuerza Pública para proteger la infraestructura y repararla en aquellos casos en que ha sido afectada por atentados.

## **Los principios del Pacto Global y su cumplimiento en ISA**

Desde agosto de 2005, cuando la Compañía se adhirió públicamente al Pacto Global, ha evolucionado permanentemente para incluir en la gestión del día a día los principios consagrados en esta declaratoria, buscando la difusión y promoción en sus distintos grupos de interés. El cumplimiento a estos principios se presenta a continuación:

- Principio 1: Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia ISA viene ajustando a estándares internacionales el análisis y administración, tanto de los riesgos sociopolíticos como de los impactos de su gestión en la sociedad, buscando que las medidas de administración simultáneamente aporten a la gestión comercial y administrativa. Así mismo, se han definido acciones para la promoción de los Derechos Humanos entre las empresas con quien se relaciona.
- Principio 2: Asegurarse de no actuar como cómplices en la vulneración de los derechos humanos: Existen convenios con la Fuerza Pública para vigilar información relativa a las torres de transmisión reparadas, gracias a esta aplicación no se presentaron accidentes durante las actividades de reparación.
- Principio 3: Apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva : En virtud de la libertad de asociación en ISA coexisten un Pacto Colectivo de trabajo suscrito entre la Empresa y los trabajadores no sindicalizados y una Convención Colectiva de trabajo suscrita entre la Empresa y el Sindicato.
- Principio 4: Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzado o realizado bajo coacción: ISA no acepta el trabajo forzado o realizado bajo coacción. La jornada laboral es inferior a la que está establecida por la ley, y hay dos días hábiles para descanso adicionales a los 15 legalmente establecidos.
- Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil: ISA trabaja en programas de nutrición y dotación escolar en instituciones educativas cercanas a su área de influencia. Por su parte, el programa “Aprendamos con Eloísa La Torre” entrega material escolar a 25 000 niños y niñas de 300 instituciones educativas, contribuyendo a disminuir la deserción escolar.
- Principio 6: Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación: ISA explicita en su Código de Ética, el compromiso de brindar igualdad de oportunidades a los trabajadores, clientes, proveedores y personas en general, sin importar su raza, religión, sexo, estado civil, edad, nacionalidad, condición social o ideología política.
- Principio 7: Mantener un enfoque preventivo frente el medio ambiente: En la política Ambiental, homologada con las demás empresas del grupo ISA, se cuenta con un enfoque preventivo de la gestión ambiental, para lo cual se estructuró el Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma ISO 14001 y se adelantó una preauditoría.



- Principio 8: Promover mayor responsabilidad ambiental: La responsabilidad ambiental está ligada a los compromisos adquiridos por la Empresa con relación al uso y aprovechamiento de recursos, la adhesión a convenios de producción más limpia y la definición de un marco de relacionamiento con los grupos de interés. Se han establecido los siguientes compromisos trienales: reducir impactos adversos, disminuir los riesgos ambientales, potencializar efectos benéficos, hacer un uso eficiente de los recursos naturales y fortalecer la gestión ambiental institucional.
- Principio 9: Desarrollo y difusión de tecnologías limpias: Entre 2005 y 2007 se terminaron de instalar en las líneas de transmisión a 500 kV los dispositivos anticolidión de aves, denominados desviadores de vuelo.
- Principio 10: Trabajar contra la corrupción y la extorsión: El Comité de Auditoría Corporativa es responsable de la vigilancia en el cumplimiento del Código de Ética. Se cuenta con una línea gratuita donde se reciben quejas y denuncias.

### **ISA y los Derechos Humanos**

ISA expresa su voluntad y compromiso al promover entre los grupos de interés que participan en su cadena de valor la incorporación de prácticas de respeto y promoción de los Derechos Humanos, así como su no violación ni complicidad. Para refrendar este compromiso, ISA firmó en Medellín, el 29 de septiembre de 2011, la Declaratoria de Compromiso sobre Derechos Humanos. Para ISA, esta declaratoria es la forma de implementar progresivamente los principios rectores de Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar” los Derechos Humanos en las empresas.

ISA ha desarrollado, a partir de lineamientos corporativos, un curso virtual de sensibilización en derechos humanos con el objetivo de promover los Derechos Humanos en el ámbito empresarial. Las personas que realizan este curso alcanzan nuevas reflexiones sobre conceptos universales de los derechos humanos y evidencian cómo las empresas se apropian de este concepto.

## 9. GRUPO CARVAJAL<sup>50</sup>

Carvajal inicio labores en el año 1904, en la zona norte de Cali, la familia Carvajal se reunía para construir las bases de lo que es hoy un conglomerado empresarial de 14 compañías con presencia en 17 países, ventas en todos los continentes y más de 15.000 empleados. En mas de cien años de historia, Carvajal se ha destacado en distintos campos de la gerencia, como innovación, calidad, vocación internacional, manejo del talento humano, gerencia de una empresa familiar, estrategia y desarrollo tecnológico, entre otros. Estos logros no han sido fortuitos, sino el resultado del trabajo conjunto de cinco generaciones de empresarios con una cultura y valores en común.

El conglomerado de Carvajal cuenta con 7 negocios en América Latina: Educación, Carvajal Empaques, Carvajal Espacios, Carvajal Información, Carvajal Pulpa y Papel, Carvajal Soluciones de Comunicación y Carvajal Tecnología y Servicios. Carvajal expresa dentro de su direccionamiento estratégico el compromiso con la sociedad y el medio ambiente, tal como se presentan a continuación.

### **Misión**

*“Carvajal es una empresa multinacional que, con sentido social y haciendo las cosas bien, contribuye a la productividad de sus clientes y al desarrollo de las personas, ofreciendo productos y servicios innovadores, competitivos y rentables para garantizar un desarrollo sostenible”.*

### **Visión**

“Consolidarnos como empresa multinacional líder en América Latina y ser el proveedor preferido de productos y servicios, manteniendo un excelente nivel de calidad es nuestra visión”.

### **Valores/ principios y políticas**

Carvajal trabaja bajo principios compartidos que caracterizan su accionar en el día a día. Todos están consignados en el libro de Principios y Políticas que posee la empresa. Estos son los valores que adopta la organización:

- Respeto: Cumplimiento de Carvajal con sus responsabilidades ante las comunidades en las que opera.
- Orientación al cliente: Conocimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes para mantener relaciones de corto y largo plazo.
- Integridad: Operación en forma honesta y clara, que genera confianza en los clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad. Acción de acuerdo con el marco de la ley y las normas establecidas en los diferentes países en que opera.
- Innovación: Disposición permanente para crear y mejorar productos, servicios y procesos.

---

<sup>50</sup> Carvajal S.A. Febrero 6 2013. <[www.carvajal.com](http://www.carvajal.com)>

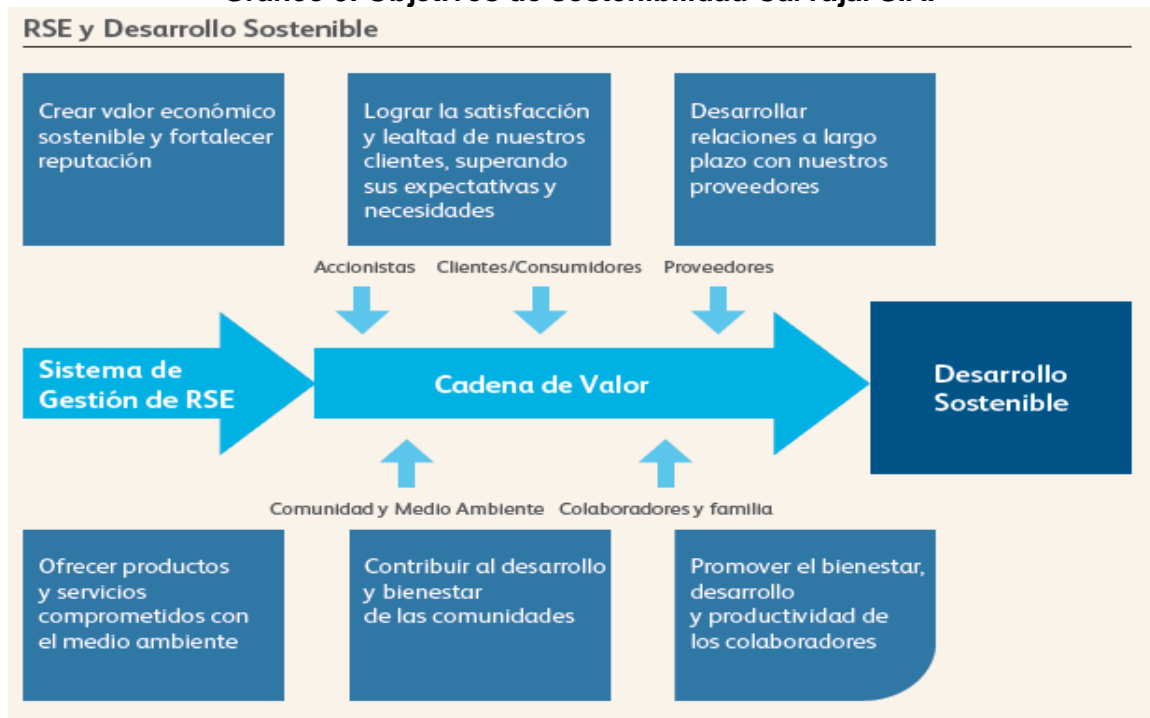
- Compromiso social: Cumplimiento de Carvajal con sus responsabilidades ante las comunidades en las que opera.
- Pasión por los resultados: Carvajal busca obtener los mejores resultados agregando valor a sus productos y servicios, aportando al desarrollo de los clientes, proveedores, comunidades y países donde opera, colaboradores y accionistas.

### Responsabilidad Social de Carvajal S.A.

La organización Carvajal asume su Responsabilidad Social Empresarial como el compromiso con la gestión sostenible de sus empresas y su entorno, fundamentado en buenas prácticas que marcan la diferencia con sus grupos de interés. La política de Responsabilidad Social Empresarial se basa en el compromiso, liderazgo y participación de toda la Organización Carvajal, con el fortalecimiento de la cultura de ciudadanía corporativa, principios de buen gobierno, el respeto de los derechos humanos, la legislación, la adopción de iniciativas nacionales e internacionales de comportamiento ético y el mejoramiento continuo. Los objetivos de sostenibilidad perseguidos por Carvajal se muestran en el Gráfico 9.

Anualmente la Organización Carvajal presenta su informe de gestión de Responsabilidad Social Empresarial, con el objetivo de dar a conocer sus actuaciones en el campo de la responsabilidad social y su crecimiento empresarial, que va en pro del desarrollo de la Organización, de sus colaboradores y de todos sus grupos de interés. La Organización Carvajal presenta su Informe de Sostenibilidad bajo los estándares de indicadores intencionales Global Reporting Initiative, GRI.

**Grafico 9. Objetivos de sostenibilidad Carvajal S.A.**



Fuente: Informe de sostenibilidad 2011 Carvajal S.A. Disponible en: [www.carvajal.com/wp-content/uploads/2012/04/Informe-Sostenibilidad-Carvajal-2011.pdf](http://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2012/04/Informe-Sostenibilidad-Carvajal-2011.pdf)

Carvajal ha identificado cinco grupos de interés y la forma y medios que utiliza para involucrarse con ellos como se indica en el esquema presentado en el Gráfico 10. En seguida se citan las acciones y estrategias seguidas por Carvajal para cada grupo de interés.

**Gráfico 10. Grupos de interés Carvajal S.A.**

Grupo de interés	Medios o instancias de involucramiento
1. Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asamblea de familia</li> <li>• Página web</li> <li>• Juntas Directivas</li> <li>• Reunión Informativa</li> </ul>
2. Colaboradores y familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de clima laboral y liderazgo</li> <li>• Grupos primarios</li> <li>• Evaluación de desarrollo y desempeño</li> <li>• Comité de salud ocupacional</li> <li>• Intranet</li> <li>• Red social y de conocimiento – Red Unidos</li> <li>• Boletines</li> <li>• Puertas abiertas</li> <li>• Eventos de bienestar</li> <li>• Correo electrónico</li> </ul>
3. Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de la satisfacción y lealtad de los clientes</li> <li>• Atención de quejas y reclamos</li> <li>• Visitas a clientes</li> <li>• Auditorías de cliente</li> </ul>
4. Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea de atención a proveedores</li> <li>• CEN Financiero</li> <li>• Evaluación de la gestión de proveedores</li> </ul>
5. Comunidad y medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundaciones Carvajal y Propal</li> <li>• Iniciativas hacia la comunidad</li> <li>• Comités gremiales</li> <li>• Entes de certificación</li> <li>• IFC - Banco Mundial</li> <li>• Auditorías Internas</li> <li>• Comité temático de gestión ambiental</li> </ul>

Fuente: Informe de sostenibilidad 2011 Carvajal S.A. Disponible en: [www.carvajal.com/wp-content/uploads/2012/04/Informe-Sostenibilidad-Carvajal-2011.pdf](http://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2012/04/Informe-Sostenibilidad-Carvajal-2011.pdf)

- **Colaboradores:** La Organización Carvajal está comprometida con el desarrollo de sus colaboradores, el equilibrio y la calidad de vida y con propender por un ambiente laboral agradable, seguro y saludable, que les permita ser productivos y trabajar con un alto sentido de pertenencia.

En primera instancia, Carvajal en concordancia con los derechos humanos Carvajal apoya la eliminación de toda forma de trabajo forzoso y establece la no contratación de menores de edad en todos los países donde opera. Para el bienestar de los colaboradores y sus familias, se han fortalecido e implementado nuevas iniciativas con el fin de mejorar su calidad de vida, su motivación y su productividad a través de programas enfocados en cuatro pilares: Recreación y sano esparcimiento, Prevención, Equilibrio trabajo-familia y Motivación laboral. La Organización Carvajal proporciona beneficios enfocados al mejoramiento de la

calidad de vida de los colaboradores y su grupo familiar como prestamos, ayudas educativas, bonos de navidad y paquetes escolares para los hijos de los colaboradores.

El bienestar de los colaboradores hace parte de la estrategia de sostenibilidad de la Organización, la cual busca prevenir y controlar los riesgos laborales con el fin de proteger su integridad física y mental. La Organización cuenta con Comités temáticos de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional que están conformados por los líderes de estos temas en cada una de las empresas de la Organización. Estas son algunas de las iniciativas más destacadas, realizadas por las empresas:

- Programa PARE: prevención temprana, identificación de riesgos y enfermedad profesional.
  - Prevención de enfermedades respiratorias.
  - Prevención de enfermedades cardiovasculares.
  - Riesgo ergonómico.
  - Programa de Psicología (Manejo del estrés).
  - Perder es ganar (Prevención de obesidad).
  - Pausas Activas.
  - Proyectos para la intervención de condiciones en planta, intervención de ruido, plataforma para trabajo en altura y estado de energía cero.
- **Medio ambiente:** Carvajal respeta el medio ambiente y está comprometido con su cuidado. En esa medida las empresas de la Organización han definido objetivos, metas y estrategias claves para el crecimiento y desarrollo sostenible de la Organización, buscando su cumplimiento a través de la implementación, mantenimiento, seguimiento y mejora continua de los sistemas de gestión ambiental basados en la norma ISO 14001.

Sus acciones están encaminadas al buen uso de los recursos base de los productos que elaboran, el ahorro de la energía en los procesos como también buscar fuentes de energía mas limpias, ahorro del agua y mejora en la calidad de los vertidos. Llevan a cabo el programa de reciclaje “Punto Verde” con el fin de aprovechar los residuos sólidos no peligrosos, que puedan utilizarse en otros procesos productivos o comercializados con empresas externas. Esta iniciativa incluye el reciclaje de cartón, plástico, metal, madera, papel, envases y empaques.

Realiza un programa de reforestación dirigido a la recuperación de la cuenca del río Palo a través de CORPOPALO (Corporación para el Manejo Integral y Recuperación de la Cuenca del río Palo): con el fin de promover la conservación y protección del área boscosa y el buen uso de las aguas del río Palo y sus alrededores, Carvajal Pulpa y Papel –en conjunto con otras empresas de la región– ha definido e implementado diferentes proyectos para conservar esta cuenca.

- **Clientes:** La Organización Carvajal está comprometida con lograr la satisfacción y lealtad de sus clientes, ofreciendo productos y servicios de alta calidad, seguridad, competitividad e innovación, con el fin de consolidar relaciones de largo plazo basadas en la integridad, el respeto, el espíritu de servicio y la comunicación efectiva.

Está en la constante búsqueda de desarrollar productos y servicios innovadores que permitan agregar valor a sus clientes. Con las directrices de la vicepresidencia de Desarrollo e Innovación acompañaron a las empresas en la búsqueda de nuevos desarrollos a través de la metodología Stage-Gate.

La estrategia para este campo se definió en 2011, el Corporativo, en equipo con las empresas, eligió una metodología de medición estandarizada de satisfacción y lealtad de los clientes. Con esta iniciativa se busca poder realizar planes de mejoramiento anuales, hacer seguimiento a estos planes y lograr metas retadoras cada año. Los resultados de satisfacción y lealtad de los clientes se reportarán en el Informe de Sostenibilidad de 2012.

- **Proveedores:** Uno de los retos para el año 2011 fue implementar el programa de desarrollo de proveedores a través de un piloto que se realizó conjuntamente con el Centro Nacional de Productividad –CNP– y el SENA. Para este desarrollo se escogieron 16 pymes proveedoras que son críticas en la cadena de valor de la Organización.

La estrategia plantada busca implementar planes de acción con lo proveedores partiendo de la identificación de brechas con los mismos y la capacitación teórico-práctica. Con lo anterior se pretende mejorar la comunicación con proveedores utilizando diferentes herramientas de contacto brindándoles una mejora atención a sus inquietudes.

- **Comunidad:** Las acciones de RSE con la comunidad se llevan a cabo desde la Fundación Carvajal y la Fundación Propal.

### **Fundación Carvajal<sup>51</sup>**

El 10 de abril de 1961 la familia Carvajal decidió escribir una historia dedicada al desarrollo y a la transformación social de los sectores más vulnerables de la región, creando así la Fundación Carvajal, que hoy en día sigue trabajando en pro de las comunidades, apoyando las necesidades de la gente y ayudando a transformar sus vidas.

La Fundación Carvajal se creó como una organización sin ánimo de lucro con el propósito de promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades más necesitadas de Cali y la zona rural del Valle del Cauca, Colombia. En el desarrollo de la labor social, la Fundación aporta los dividendos recibidos y gestiona recursos de cooperación nacional e internacional para implementar proyectos y programas que ejecuta bajo alianzas con entidades públicas y privadas. Para maximizar el impacto, la Fundación concentra sus actividades en zonas estratégicas para el desarrollo social en la ciudad de Cali y el departamento del Valle del Cauca, en Colombia, proyectándose más allá de la región a través de acompañamiento o procesos de transferencia de conocimiento y en casos relevantes para alcanzar sus objetivos. A continuación su direccionamiento estratégico.

- **Misión:** La Fundación Carvajal será órgano de justicia social y de caridad cristiana y expresión de anhelo de solidaridad de los colombianos.

---

<sup>51</sup> *Fundación Carvajal*. Febrero 7 2013. <[www.fundacioncarvajal.org.co](http://www.fundacioncarvajal.org.co)>

- Visión (2014): La Fundación Carvajal ha contribuido con el desarrollo socioeconómico y la reducción de la pobreza en las diferentes comunidades asentadas en los territorios donde actúa, a través de intervenciones integrales replicables y en alianza con instituciones públicas y privadas del orden nacional e internacional, articulando principalmente iniciativas de generación de ingresos, vivienda y medio ambiente, educación y cultura; posibilitando cambios incluyentes, empoderamiento y actitudes nuevas de auto gestión en las familias y los colectivos sociales.
- Objetivos Estratégicos:
  - Fortalecer las competencias y el bienestar de los colaboradores de la Fundación, alineados con el direccionamiento estratégico y los procesos de la organización.
  - Aumentar la eficiencia operacional de la Fundación Carvajal.
  - Fortalecer las alianzas público privadas que agreguen valor a las intervenciones que lidera la Fundación Carvajal y consoliden el tejido institucional.
  - Definir e implementar un modelo de gestión de conocimiento para la Fundación Carvajal.
  - Fortalecer y apropiar la cultura de mejoramiento continuo de la organización.

Estos son los proyectos y programas que tiene la Fundación en cumplimiento con sus responsabilidades ante las comunidades en las que opera:

- Generación de ingresos: El propósito de esta línea de trabajo es crear, adaptar y consolidar modelos productivos que mejoren los ingresos de familias vulnerables y generen desarrollo en las comunidades priorizadas. Para ello ofrece una serie de programas especializados, que buscan apoyar a grupos poblacionales en las distintas etapas de desarrollo de sus proyectos productivos.

A través de diferentes estrategias se busca mejorar las capacidades locales, la productividad, la competitividad y la inserción en el mercado laboral de las personas y las micro y pequeñas empresas urbanas y rurales. Los programas que se desarrollan en esta línea están dirigidos a brindar herramientas para que las familias puedan generar ingresos y así contribuir a romper sus trampas de pobreza y salir adelante por sus propios medios, a través de un modelo de atención integral de formación y acompañamiento.

#### Estrategias

- Emprendimiento: creación y fortalecimiento de unidades productivas
- Fortalecimiento empresarial
- Formación laboral y empleabilidad
- Inclusión en el mercado productivo/laboral (Negocios Inclusivos)
- Fortalecimiento agroindustrial
- Educación: Ante las nuevas relaciones y retos educativos que plantea la sociedad del conocimiento, la Fundación Carvajal ha dirigido sus esfuerzos hacia la construcción colectiva de una sociedad más equitativa que brinde mejores

oportunidades en calidad y cobertura de la educación creando oportunidades de acceso a la información y el conocimiento.

Tiene como misión el dirigir sus intervenciones al mejoramiento y acceso a la educación inicial, básica y de adultos, mediante proyectos integrales que incluyan gestión del conocimiento, metodologías y apoyos pedagógicos, infraestructura educativa y cultural, innovación tecnológica y evaluación de las intervenciones. Trabaja en la construcción de tejido institucional, en concurrencia con planes y acciones orientados por el Estado, al igual que en el empoderamiento de los diversos actores y en la valoración de saberes de comunidades de sectores de prioridad social en Cali y el Valle del Cauca.

#### Estrategias

- Fortalecer la oferta de la calidad en la educación inicial.
- Promover prácticas innovadoras para mejorar la calidad de la educación.
- Formar ciudadanos para la defensa de la educación.
- Educación emocional y prevención de la violencia.
- Articular la educación como un eje transversal en los proyectos y programas que desarrolla la Fundación Carvajal.

La Unidad de Educación trabaja en seis frentes estratégicos: mejoramiento de oportunidades para el desarrollo de competencias básicas de aprendizaje y modernidad, incorporación y desarrollo de tecnologías de información y comunicación en procesos educativos y culturales, implementación de un programa de cultura ciudadana para la convivencia, la protección del medio ambiente y la reconstrucción del tejido social, ampliación de la capacidad de investigación, producción y eficiencia de la Unidad e Implementación de un plan interinstitucional para el mejoramiento de la calidad y la cobertura de la educación en sectores vulnerables. Para cumplir los objetivos de este programa realiza acciones en el marco de tres líneas estratégicas:

- a) Educación Inicial: Desarrolla procesos de investigación y aplicación de métodos y didácticas que incluyen la formación de docentes y agentes educativos, así como estrategias de sensibilización ciudadana en torno a la educación inicial.
  - b) Buenas prácticas para mejorar la calidad de la educación: Desarrolla herramientas, metodologías, modelos y estrategias de aplicación efectivas con el Ministerio de Educación Nacional y otras organizaciones para el mejoramiento de la calidad de la educación.
  - c) Construcción e incidencia en política pública en torno a la educación: La Fundación Carvajal participa en espacios gubernamentales y no gubernamentales, institucionales y comunitarios, contribuyendo a la información y formación de ciudadanos acerca de la gestión, progreso educativo y el impulso y desarrollo de políticas públicas educativas de beneficio colectivo.
- Vivienda y entorno: Esta unidad surgió a mediados de los años 80 de la necesidad de brindar asistencia técnica en la construcción de sus viviendas a familias de



escasos recursos del Distrito de Agua Blanca. Desde entonces ha implementado esta experiencia con una metodología participativa, la cual ha beneficiado a familias de Cali y otros municipios del Valle del Cauca, así como de otras ciudades de Colombia.

La misión en este proyecto es la de facilitar los procesos por los cuales los hogares en condiciones de vulnerabilidad consiguen una vivienda y desarrollan un hábitat digno a partir de la integración de los recursos del sector público, privado y de las propias comunidades.

#### Estrategias

- Promover la participación comunitaria
- Identificar recursos del Estado
- Gestionar la articulación interinstitucional

Para cumplir los objetivos de este programa realiza acciones en el marco de cuatro líneas estratégicas:

- a) Vivienda de Interés Social: Los proyectos de vivienda de interés social se desarrollan de acuerdo con la política nacional, el subsidio familiar de vivienda y bajo alianzas con otras instituciones beneficiando a poblaciones objeto de intervención.
  - b) Mejoramiento de Vivienda: La Fundación Carvajal acompaña a las familias en la gestión del subsidio, diseños participativos, establecimiento de especificaciones técnicas de construcción, capacitación de las familias, supervisión de obras y en la legalización de subsidios del gobierno nacional.
  - c) Construcción en sitio propio: La Fundación Carvajal acompaña a las familias en gestión del subsidio, diseños participativos individuales, capacitación a las familias, supervisión de obras y en la legalización de subsidios.
  - d) Asesoría técnica y social a entidades: La Fundación Carvajal acompaña técnica y socialmente a entidades públicas y privadas interesadas en desarrollar soluciones de vivienda para poblaciones específicas.
- Desarrollo social: Se realiza con grupos poblacionales, en comunidades marginales de la zona rural del Departamento del Valle y la zona urbana de la ciudad (Ladera y distrito de Aguablanca) y tiene en cuenta tres principios fundamentales como son equidad, solidaridad y participación comunitaria. Desde su inicio y hasta el año 2006, el área de Proyectos Corporativos lideró procesos orientados al desarrollo de cooperativismo, fortalecimiento de la gestión comercial e iniciación de un proceso de desarrollo, en comunidades marginales de Ladera. La misión del área es ser un área articulada a los diferentes programas de la Fundación Carvajal, brindando un enfoque de desarrollo integral, mediante la gestión de procesos de intervención social y comunitaria, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población objeto.

Cuenta con dos programas: Fortalecimiento de los tejidos educativo y socio-productivo y gestión del acceso a servicios de la zona de Ladera de Cali y Habilidades Parentales. Este último dirigido a madres y padres con hijos en infancia o adolescencia que busca prevenir la violencia intrafamiliar.

### **Fundación Propal<sup>52</sup>**

Carvajal Pulpa y Papel consciente de las condiciones de vida de las comunidades que habitan las zonas de influencia de sus dos plantas papeleras ubicadas en Yumbo (Valle del Cauca) y en Guachené (Cauca) decidió crear en agosto de 1991 una empresa social de carácter privado, sin ánimo de lucro, que coordinara conjuntamente con las comunidades involucradas programas de desarrollo autogestionario para el mejoramiento de la calidad de vida. A continuación sus filosofía institucional.

- Misión: Promover el mejoramiento continuo de la calidad de vida de los habitantes del área de influencia de las plantas de producción de Carvajal Pulpa y Papel, a través de la gestión de programas de desarrollo social sostenibles que involucren alianzas interinstitucionales y la participación activa de las organizaciones de base comunitaria
- Visión: La Fundación Propal será la institución líder y facilitadora del mejoramiento continuo de la calidad de vida de las comunidades que habitan el área de influencia de las plantas de producción de Carvajal Pulpa y Papel.  
La fundación lleva a cabo sus programas y proyectos enfocándose en tres áreas específicas y cuenta además con algunos programas especiales como se presenta a continuación.
- Salud: Contribuye a mejorar la salud de la comunidad, mediante la prestación de servicios con énfasis en prevención y promoción. Interviene activamente en el mejoramiento de las condiciones higiénicas y ambientales de la región, generando soluciones integrales a las necesidades básicas de la comunidad.

La Fundación Propal a través del programa de salud continua llevando a la comunidad desde la Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) en la sede de Puerto Tejada, un amplio portafolio de servicios en los niveles 1 y 2 ambulatorios. En la zona rural brinda a la comunidad acceso a servicios médicos básicos, complementados con actividades de prevención y promoción, que contribuyen a mejorar las condiciones de salud de la población.

El programa de Salud está compuesto por tres subprogramas: Centro Médico, Salud comunitaria y Saneamiento básico.

- Educación: Contribuye a la formación de ciudadanos integrales, mediante programas educativos con calidad y pertinencia, para la reformulación de proyectos de vida. En 2012 las actividades del área se centraron en fortalecer las alternativas de ocupación del tiempo libre a través de actividades lúdicas, las destrezas y habilidades para preparar a los jóvenes para su vida laboral, y

---

<sup>52</sup> Fundación Propal. Febrero 8 2013. <[www.funpropal.org](http://www.funpropal.org)>

especialmente, en la formación de buenos ciudadanos capaces de liderar la construcción de un mejor futuro para sus comunidades.

El programa de Educación está compuesto por tres subprogramas: Formación para el trabajo, Juventud y niñez y Competencias ciudadanas.

- Generación de Ingresos: Genera capacidades para el emprendimiento y el fortalecimiento de microempresas con el fin de que sean competitivas y sostenibles. Busca alianzas para ofrecer capacitación, acceso a recursos y mercados para sus productos y/o servicios. La Fundación Propal a través del programa de generación de ingresos contribuye a mejorar los ingresos de las familias de la región, apoyando proyectos productivos y fortaleciendo a las microempresas, mediante el desarrollo de acciones y estrategias empresariales acordes a las necesidades del mercado.

El programa Generación de ingresos está compuesto por dos subprogramas: Emprendimiento y Fortalecimiento microempresarial.

- Programas especiales:
  - Campaña El Buen Vecino: Al comenzar 2012, conjuntamente con los líderes de la comunidad de la vereda El Guabal vecinos de la planta 2 de Carvajal Pulpa y Papel, se propuso adelantar una nueva forma de trabajo con el objeto de lograr un mayor impacto en el desarrollo de los habitantes de la Vereda, basado en la generación de capacidades y el empoderamiento de la comunidad como base de la sostenibilidad de las acciones realizadas. El nuevo esquema de trabajo implementó la conformación comités en las áreas de:
    - Salud, saneamiento, vivienda y medio ambiente
    - Educación, recreación y deporte
    - Generación de ingresos
    - Empleo
  - Alianza de Fundaciones Empresariales de Yumbo: Desde el año 2003, Carvajal hace parte de la Alianza de Fundaciones Empresariales de Yumbo, cuyo objetivo es contribuir a mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la Comuna Uno y el Barrio Uribe Uribe de este municipio. La alianza está conformada por Fundación Argos, Fundación Bavaria, Fundación Smurfit Cartón de Colombia, Ecopetrol y Fundación Propal. En 2012 esta alianza obtuvo los siguientes logros en las diferentes áreas de trabajo:
    - Generación de ingresos: El objetivo de este programa es el fomento de iniciativas productivas, formación para el empleo y para la generación de ingresos. Mediante esta iniciativa se han obtenido logros como la capacitación de unidades productivas en fortalecimiento microempresarial con lo que se incrementaron los ingresos de los participantes y se obtuvieron nuevos empleos. En alianza con el Sena se realizaron talleres capacitando en artes y oficios a los participantes.

- Sana convivencia y seguridad: Tiene como objetivo gestionar e implementar programas de interés comunitario, buscando contribuir a mejorar los niveles de convivencia, la integración social y el uso adecuado del tiempo libre con la comunidad en general. El proyecto está estructurado en torno a la convivencia ciudadana, el respeto, el trabajo en equipo, la tolerancia, el auto cuidado, el cuidado del otro y la disciplina.
- Primera Infancia: La Fundación Propal ha fijado como una de sus prioridades la atención integral a la primera infancia. Para tal motivo firmó un nuevo contrato con el ICBF en el marco de la estrategia De Cero a Siempre para la implementación de un Centro de Desarrollo Infantil Temprano (CDIT) beneficiando a 156 niños y niñas del municipio de Puerto Tejada.

La estrategia De Cero a Siempre ha permitido tener un grupo de profesionales en áreas como psicología, ingeniería de alimentos y pedagogía, al servicio de los niños y de sus padres. Brinda una formación permanente a las madres comunitarias realizando capacitaciones para que le enseñen a los niños a desarrollar hábitos saludables y aprendan normas y valores para el diario vivir. Diseñó un programa pedagógico completo basado en el aprendizaje de los niños a través de la lúdica y de actividades que les permitan adquirir destrezas, habilidades, hábitos y prácticas. El programa incorpora un contenido informativo acorde a la edad de los niños, adapta sus estrategias de conocimiento y vincula activamente a las familias, afianzando lazos de confianza y amor. Desde el programa de salud pone al servicio del Centro de Desarrollo Infantil Temprano el equipo médico y asistencial, superando los estándares mínimos de salud y nutrición esperados, mediante campañas de desparasitación, fluorización, higiene oral, y atención por pediatría.

- Proyecto Saberes: Durante el año 2012, con el apoyo de la Fundación Bancolombia, la Fundación Carvajal y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF seccional Cauca, se comenzó a ejecutar el proyecto de cualificación de 55 madres comunitarias de los municipios de Puerto Tejada y Padilla en el Norte del Cauca. Este proyecto presenta una variedad de componentes que permiten la formación de las madres comunitarias a partir de sus prácticas y saberes, e incluye la capacitación en desarrollo humano-pedagógico y pautas de crianza. Igualmente, facilita el fortalecimiento del vínculo entre el núcleo familiar y los agentes educativos, así como la dotación y adecuación de los hogares comunitarios.

## 10. CEMENTOS ARGOS<sup>53</sup>

La Compañía de Cementos Argos nace en el año de 1934 convirtiéndose en una de las empresas más importantes y representativas de la economía colombiana. Argos es una organización multidoméstica, productora y comercializadora de cemento y concreto, con presencia en Colombia, Estados Unidos y el Caribe.

En el negocio del cemento, Argos es líder en Colombia, quinto productor más grande en América Latina y segundo más grande en el sureste de Estados Unidos. Cuenta con nueve plantas en Colombia y dos en Estados Unidos; seis moliendas de clinker ubicadas en Colombia, Estados Unidos, Haití, Panamá, República Dominicana y Surinam; y cinco terminales de recepción y empaque ubicadas en Antigua, Curazao, Dominica, St. Marteen y St. Thomas. La capacidad instalada total es de 16 millones de toneladas de cemento al año.

El modelo de negocio está centrado en el cliente y en el desarrollo sostenible, es decir, económicamente viable, respetuoso de las personas, responsable y amigable con el medio ambiente.

ARGOS tiene como fundamento de su misión trabajar en armonía con el medio ambiente y la comunidad. Sin embargo el marco estratégico de la organización, su misión, visión y valores, es una información reservada que no se encuentran disponible para consulta al público en su página web oficial.

Cementos Argos actúa bajo su **Código de Buen Gobierno**<sup>54</sup> que tiene por objeto adoptar medidas respecto al gobierno de la sociedad, a las prácticas de administración, a la conducta de sus funcionarios, al manejo veraz y fluido de su información y al conocimiento público de su gestión.

Está compuesto por seis capítulos en los cuales se hace una declaración expresa de trato equitativo, el respeto de los derechos y la regulación de las relaciones con los accionistas, el mercado, los diferentes grupos de interés y la sociedad en general.

Además, cuenta con su **Código de Conducta Empresarial**<sup>55</sup> que es utilizado como una guía de comportamiento que complementa el criterio juicioso y de sentido común para adoptar comportamientos que propendan por el mantenimiento de la imagen positiva de Cementos Argos. Así, el Código de Conducta Empresarial es una herramienta que orienta hacia un comportamiento en todo momento con el principio inspirador del actuar de Cementos Argos: la integridad.

### Sostenibilidad

Argos cuenta con una Política de Sostenibilidad que es parte del eje estratégico de la empresa, que contiene la promesa de valor para cada uno de los grupos de interés y los asuntos fundamentales en los que trabaja desde las dimensiones económica, social y

---

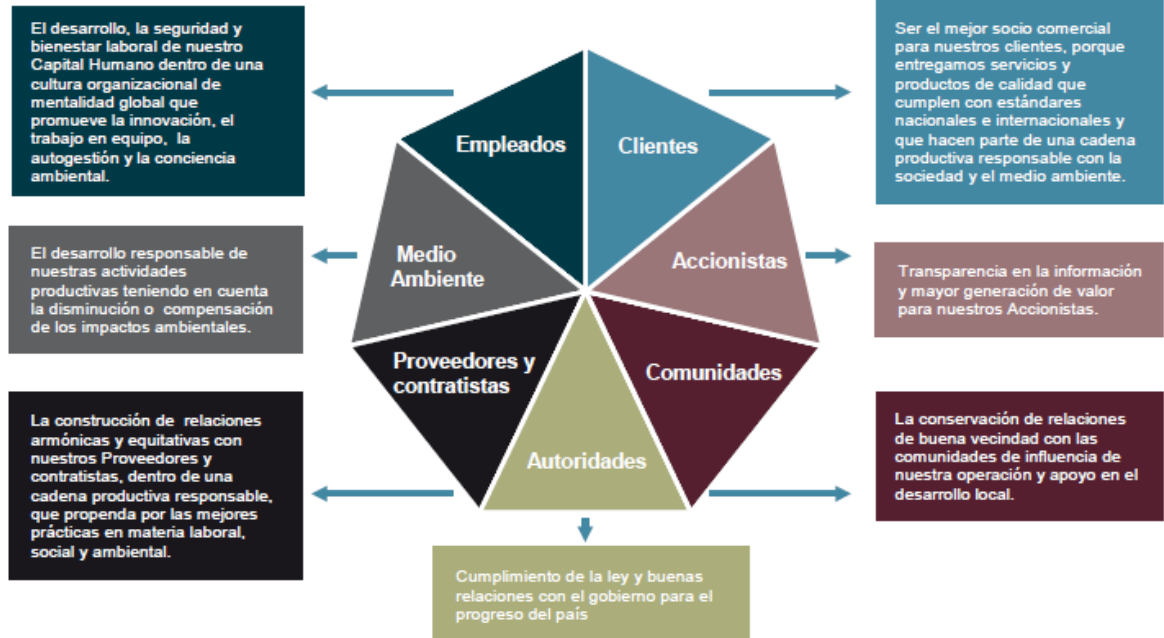
<sup>53</sup> Cementos Argos. Febrero 9 2013. <[www.argos.co](http://www.argos.co)>

<sup>54</sup> El Código de Buen Gobierno de Cementos Argos se encuentra disponible para consulta en la dirección web: <[www.argos.co/site/Portals/0/Documents/Codigo\\_Buen\\_Gobierno\\_Cementos.pdf](http://www.argos.co/site/Portals/0/Documents/Codigo_Buen_Gobierno_Cementos.pdf)>

<sup>55</sup> El Código de Conducta Empresarial de Cementos Argos se encuentra disponible para consulta en la dirección web: <[www.argos.co/site/Portals/0/Documents/CODIGO\\_DE\\_CONDUCTA\\_ARGOS.pdf](http://www.argos.co/site/Portals/0/Documents/CODIGO_DE_CONDUCTA_ARGOS.pdf)>

ambiental. Sus valores se ven reflejados en esta Política en donde se compromete con la búsqueda del equilibrio entre la generación de rentabilidad, el desarrollo social y la disminución del impacto ambiental, teniendo como marco de referencia las buenas relaciones con los grupos de interés y los principios del Pacto Global y de Buen Gobierno.

**Gráfico 11. Política de sostenibilidad Argos**



Fuente: Informe de sostenibilidad 2011 de Cementos Argos S.A.

Cementos Argos ha construido una estrategia de divulgación de la Política de Sostenibilidad con el fin de generar una verdadera cultura del tema en sus diferentes grupos de interés; para ello ha desarrollado talleres de sensibilización en Colombia, Panamá y República Dominicana, así como una comunicación directa del tema desde sus medios de comunicación internos. También ha desarrollado una estrategia que se llama la Semana de la Sostenibilidad, iniciativa que lleva seis años en la Compañía y que busca propiciar una cultura que propenda por las mejores prácticas en esta temática a través de la reflexión de temas relevantes para la sostenibilidad de Argos.

Argos está adherido al Pacto Global desde 2007 y participa en el Centro Regional del Pacto Global para América Latina y el Caribe, con el fin de compartir experiencias con diferentes organizaciones de la región y generar iniciativas que permitan afianzar sus prácticas. El compromiso con los diez principios es parte integral de la estrategia de negocios y operaciones y se ve reflejado desde la Política de Sostenibilidad de la Compañía, que es la guía de actuación en materia económica, ambiental y social. Cuenta con estrategias, procesos y programas con los diferentes grupos de interés que le apuntan directamente a los cuatro temas relevantes del Pacto Global en materia de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción. A continuación se destaca la forma como Argos cumple con estos compromisos.

Argos tiene un compromiso directo con la protección de los derechos humanos buscando que sus procesos, actuaciones y relación con los grupos de interés estén dadas por el respeto a la dignidad humana y el diálogo y que estén regidos por las leyes de cada uno de los países en donde opera, siguiendo la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Organización Internacional del Trabajo.

Argos está comprometido con el desarrollo, la seguridad y el bienestar laboral de su capital humano, buscando siempre que las relaciones laborales en la Compañía se desarrollan bajo condiciones de respeto, tolerancia y buen trato, en concordancia con la Política de Sostenibilidad, el Código de Buen Gobierno, el Código de Conducta y los principios del Pacto Global, manteniendo un continuo monitoreo de los aspectos normativos laborales, las condiciones de trabajo y la calidad de vida en el trabajo.

La Compañía está comprometida con los principios de igualdad de oportunidades en el trabajo y trato justo para todas las personas y cumple con todas las leyes aplicables que prohíben la discriminación y el acoso en los lugares de trabajo. La Organización prohíbe estrictamente la discriminación en todos los términos, condiciones o privilegios de empleo, incluyendo selección, contratación, asignación, compensación, beneficios, promociones, transferencias, acciones disciplinarias y desvinculaciones y cualquier forma de acoso por diferencias de raza, color, religión, país de origen, género, edad, discapacidad, orientación sexual, estado civil, afiliación sindical o política o cualquier otra característica protegida por las leyes aplicables.

Para Argos es vital el buen desarrollo de las operaciones bajos lineamientos ambientales que busquen la disminución y compensación de los impactos y que propendan por el desarrollo de nuevas oportunidades para la creación de servicios y productos cada vez más amigables con el medio ambiente.

Argos ha identificado seis grupos de interés dentro de lo que denomina la Dimensión social de la compañía y presenta anualmente en su informe de sostenibilidad el compromiso adquirido con cada uno de ellos y el avance en los proyectos adelantados para cumplir con los objetivos y alcanzar la satisfacción de sus grupos relacionados. De igual forma presenta sus avances en la Dimensión Ambiental.

- **Colaboradores:** Argos en su promesa de valor expresa su compromiso con el desarrollo, la seguridad y el bienestar laboral de su capital humano dentro de una cultura organizacional de mentalidad global que promueve la innovación, el trabajo en equipo, la autogestión y la conciencia ambiental.

El desarrollo de los programas de satisfacción está dirigido a mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores en la Compañía, buscando con ello incentivar la innovación, la productividad y el desempeño.

Con el objeto de mejorar la comunicación entre los colaboradores y sus líderes y generar espacios de fraternidad, se desarrollaron los “Encuentros con los Vicepresidentes” y “Encuentros con los Gerentes”. En estas reuniones se comparten los objetivos, los logros y las metas de las áreas de trabajo. Adicionalmente, se genera un espacio en el proyecto Synergy liderado por la Vicepresidencia de Gestión Humana y Organizacional y la Gerencia del proyecto,

en donde se comparten resultados financieros de la Compañía y se respondieron inquietudes de los colaboradores del proyecto.

Las iniciativas creadas para mejorar el equilibrio entre la vida laboral y familiar de los colaboradores en Colombia son la extensión del permiso de lactancia, la reducción en una hora de la jornada de los viernes y el beneficio de jornada flexible. La Compañía brinda beneficios sociales y económicos que permiten mejorar el nivel de vida a los colaboradores y su grupo familiar; estos beneficios posibilitan un mejor ambiente laboral, generando motivación en las personas, lo que se refleja en el desempeño competitivo de la compañía. Los beneficios están diseñados teniendo en cuenta las condiciones particulares de cada geografía y negocio y buscan generar oportunidades de satisfacción y calidad de vida para el colaborador en aspectos como: salud, préstamos para vivienda, préstamos para vehículo, educación, planes de jubilación y retiro, planes de ahorro, entre otros.

Las relaciones laborales en la Compañía se desarrollan bajo condiciones de respeto, tolerancia y buen trato en concordancia con la Política de Sostenibilidad, el Código de Buen Gobierno, el Código de Conducta y los principios del Pacto Global, manteniendo un continuo monitoreo de los aspectos normativos laborales, las condiciones de trabajo y la calidad de vida en el trabajo.

Argos promueve que los colaboradores y terceros que presten servicios al interior de las instalaciones, realicen su gestión bajo unas condiciones mínimas de dignidad en el trabajo, entendiendo esta como el respeto por las personas, por sus derechos y por unas condiciones acordes con el tipo de trabajo que realizan.

El Comité Directivo estableció en el año 2011 la Política Corporativa de Gestión Humana, la cual aplica para todas las regiones donde se desarrollan operaciones y aborda aspectos como los programas de calidad de vida en el trabajo, el desarrollo de las personas, la gestión humana basada en un modelo de competencias, el respeto a la libertad de asociación y negociación colectiva, la prohibición de la discriminación y acoso, trabajo forzado y trabajo infantil.

La Compañía promueve condiciones seguras y saludables en todas las operaciones, previniendo accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y emergencias. En los casos en los que se presenten estas situaciones se tienen planes para la mitigación de sus impactos poniendo en todo momento la seguridad de las personas sobre la continuidad de las operaciones y la conservación de los equipos.

Cementos Argos provee espacios y mecanismos para facilitar a sus colaboradores el acceso a recursos para la formación en el empleo, de acuerdo con los intereses del negocio. Los procesos de formación en la Compañía se desarrollan bajo dos modalidades: la formación corporativa como herramienta para el desarrollo de la cultura y el talento, siendo la participación en ella una prioridad para la organización y sus colaboradores y la formación técnica como herramienta para el desarrollo de los colaboradores en su cargo actual o para cargos futuros.



- **Clientes:** La promesa de valor de Argos con el cliente es ser el mejor socio comercial a partir de la entrega de servicios y productos de calidad que cumplen con estándares nacionales e internacionales y que hacen parte de una cadena productiva responsable con la sociedad y el medio ambiente.

La estrategia de servicio abarca aspectos como la consecución de un efecto positivo en cada interacción con el cliente, la optimización de los procesos de atención y solución de reclamos, asesoría comercial y medición continua de desempeño en el servicio.

Los programas enfocados en este grupo de interés son:

- Vivienda de interés social: Argos apoya la construcción de vivienda a través de un precio preferencial.
- Construya: programa orientado a las familias de bajo recursos para que puedan acceder a un préstamo para la compra de materiales de construcción de su vivienda.
- Certificación de maestros de obra: de la mano con el Sena se ha profesionalizado los trabajadores de la construcción como una manera de reconocer su labor.
- Torneo de fútbol: se realiza anualmente en Colombia como un espacio de integración y recreación.
- **Accionistas:** La promesa de valor es la transparencia de la información y la mayor generación de valor.

La Compañía cuenta con diferentes canales de comunicación con sus accionistas e inversionistas, los cuales permiten tener una relación dinámica de doble vía para la recepción de información, requerimientos o sugerencias y para la remisión de la información.

- **Comunidades:** La promesa de valor es la conservación de relaciones de buena vecindad con las comunidades de influencia de la operación y apoyo en el desarrollo local.

La visión es ser líderes en la generación de procesos de diálogo y desarrollo sostenible en las comunidades de influencia de la organización, posibilitando el desarrollo de comunidades con capacidades, empoderadas y autogestoras de su propio provenir.

Actualmente cuenta con la **Fundación Argos**, que opera desde hace seis años los proyectos que se desarrollan en Colombia enfocados en la línea de infraestructura educativa. La Fundación Argos realizó mediante el acompañamiento de Compartamos con Colombia, unos talleres de innovación social con el fin de hacer un balance de la gestión de la Fundación durante los últimos cinco años y realizar un plan estratégico a largo plazo. De ese trabajo se obtuvieron principalmente dos

resultados muy significativos: la focalización de la Fundación Argos en temas de infraestructura educativa para la calidad, con una visión integral de la importancia de los ambientes de aprendizaje en el proceso formativo y su incidencia en los procesos pedagógicos y en los resultados en las pruebas de los estudiantes y la separación del presupuesto de atención a las comunidades de influencia de la Fundación, buscando especializar y atender desde la operación todos los proyectos que se realizan con las comunidades que están cercanas a las plantas.

Se han llevado a cabo proyectos como:

- Infraestructura educativa: se han beneficiado el 87% de las instituciones educativas cercanas con programas de infraestructura y calidad educativa.
- Bibliotecas públicas: se han construido bibliotecas públicas comunitarias en alianza con el Ministerio de Cultura.
- Calidad educativa: se ha apoyado la construcción y desarrollo de centros de educación superior
- Desarrollo local: a través de una matriz de operaciones se logro identificar los asuntos más relevantes para las comunidades y los diferentes impactos sociales y ambientales generados por las operaciones a las poblaciones vecinas. A partir de esta matriz se definen los principales proyectos que se desarrollan, en total se realizaron 82 proyectos enfocados en:
  - Fortalecimiento comunitario: se enfoca principalmente en generar capacidades en las comunidades a través de una formación en participación, liderazgo y derechos humanos, planeación y formulación de proyectos.
  - Infraestructura comunitaria: proyectos dirigidos a minimizar o mitigar los impactos de la operación logística en las comunidades de influencia y mejorar las condiciones de vida de los pobladores de las localidades. Estos proyectos son el resultado de una evaluación y participación de la comunidad y de los gobiernos locales.
  - Infraestructura de vivienda: se realiza mediante proyectos de construcción y mejoramiento de vivienda para poblaciones menos favorecidas.
  - Proyectos productivos: este tipo de proyectos le permiten a la población mejorar su calidad de vida a través del aprendizaje de un oficio que incremente sus ingresos familiares.
- **Autoridades:** La promesa de valor es el cumplimiento de la Ley y buenas relaciones con el Gobierno para el progreso de los países donde se tiene presencia. Es así como su compromiso ciudadano se refleja en las prácticas de Gobierno Corporativo, las relaciones laborales en el pago justo a los colaboradores, la transparencia en los informes financieros, en el pago de impuestos y en el desarrollo de las poblaciones.

- **Proveedores y contratistas:** La promesa de valor es la construcción de relaciones armónicas y equitativas con los proveedores y contratistas, dentro de una cadena productiva responsable, que propenda por las mejores prácticas en materia laboral, social y ambiental.

Argos busca que sus contratistas se conviertan en aliados estratégicos. Es por esto que deben acogerse a las políticas y directrices de la Compañía en los aspectos relacionados con derechos humanos, relaciones laborales, responsabilidad social, gestión ambiental y salud ocupacional.

### **Dimensión ambiental**

La promesa de valor es el desarrollo responsable de las actividades productivas teniendo en cuenta la disminución o compensación de los impactos ambientales. La gestión ambiental se basa en los siguientes pilares:

- I. Fortalecimiento del elemento ambiental en la cultura de Argos y sus grupos de interés.
- II. Cambio climático
  - Disminución y captura de emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI).
  - Implementación de proyectos MDL (Mecanismo de Desarrollo Limpio) y afines.
  - Uso de materias primas y combustibles alternativos.
- III. Eco-eficiencia
  - Disminución de otras emisiones atmosféricas.
  - Uso eficiente del agua.
  - Optimización del uso de materias primas, combustibles y energía.
- IV. Biodiversidad
  - Rehabilitación de áreas intervenidas.
  - Conservación de áreas de alta biodiversidad.
- V. Construcción sostenible
  - Innovación en productos.
  - Fomento de la construcción sostenible.

Además cuenta con algunos proyectos innovadores que se vienen desarrollando a partir de la investigación como por ejemplo captura de CO<sub>2</sub> mediante algas, oxicombustión, nuevos cementos, bioenergía, entre otros.

En virtud de que la Política de Sostenibilidad está enfocada en la búsqueda permanente del equilibrio entre la generación de rentabilidad, el desarrollo social y la disminución del impacto ambiental, teniendo como marco de referencia los principios del Pacto Global y sus prácticas de Gobierno Corporativo, han adelantando en Colombia diversos proyectos forestales como mecanismo de compensación por la huella ambiental de la Organización y recuperación efectiva de áreas intervenidas.

## **CAPITULO IV. DISEÑO DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES BASADAS EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, APLICABLES A DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIONES**

Cada estrategia y programa llevado a cabo por las diez organizaciones objeto de estudio, corresponde con una planificación realizada con antelación y encaminada al cumplimiento de unos objetivos definidos, que tienen en cuenta los intereses y necesidades de sus stakeholders así como sus beneficios e impactos; además, demuestran la ética, transparencia y compromiso con las metas propuestas, cuyo avance en su consecución es presentando en informes oportunos, claros y veraces, garantizando una continuidad en sus acciones socialmente responsables.

Las mejores diez empresas comparten características como las siguientes: son empresas de tradición, la mayoría de ellas llevan varias décadas de actividad; son grandes empresas que ofrecen sus productos y servicios a nivel nacional, incluso varias de ellas han incursionado en mercados internacionales en diversos países; y son organizaciones que han incluido dentro de sus estrategias corporativas el incremento del valor agregado que entregan a sus grupos de interés y el desarrollo sostenible.

Existen por supuesto aspectos en común en el componente de RSE entre las diez mejores empresas en responsabilidad en Colombia, entre ellos, el primero a citar es la incorporación del concepto de RSE dentro de su marco estratégico, es decir, que dentro de la declaración de su misión, visión, objetivos y/o valores se hace mención de su compromiso con la sociedad, el medio ambiente y en general con todos sus grupos de interés. La transparencia, la responsabilidad, la integridad y el respeto se destacan como valores directrices de las acciones empresariales.

Segundo, como parte de los primeros pasos en materia de RSE, las organizaciones en cuestión han redactado normas institucionales que guían el comportamiento del cliente interno y en muchos casos involucran a toda la cadena de valor, las más comunes son los denominados códigos de conducta, códigos de ética y códigos de buen gobierno. Cabe destacar que empresas como Bavaria e ISA han definido también un código antifraude.

Como un tercer aspecto en común se encuentra la adhesión y el compromiso con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, de manera que sus políticas y estrategias han sido diseñadas dentro de un marco de respeto y seguimiento a los principios declarados en el Pacto Global, incluso varias de las diez organizaciones también han comprometido su cooperación en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Otro aspecto fundamental que las empresas resaltan es el respeto a los derechos humanos como base de sus decisiones y acciones organizacionales.

El cuarto aspecto en común, importante por resaltar, es una práctica encontrada en la mayoría de empresas que corresponde a la creación y apoyo o mantenimiento de una fundación que adelanta programas orientados al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad a través de la educación, nutrición, vivienda e inversión social. Las acciones de estas fundaciones se dirigen hacia un grupo de interés específico como lo son las comunidades de influencia, por lo tanto se convierten en acciones propias de RSE y no de

filantropía dado que buscan influir en la satisfacción de un stakeholder. Sin embargo, cabe anotar que la filantropía no es ajena a estas fundaciones y en general a todas las organizaciones citadas, pues se apoya a poblaciones que han sido víctimas de alguna situación de violencia, calamidad o fenómeno natural y que necesitan atención inmediata por medio de donaciones en dinero y especie para solventar su situación, siendo ésta una acción desinteresada, pero que de alguna forma mejora la reputación de la empresa ejecutora.

Citados algunos de las características comunes más importantes entre las diez mejores organizaciones en responsabilidad de Colombia para el año 2012, a continuación se presenta un cuadro resumen para cada organización que incluye puntos clave del modelo de RSE, las estrategias y prácticas que realizan en este sentido. La construcción de los cuadros tuvo como finalidad facilitar la identificación y comprensión de las estrategias habituales que han llevado al liderazgo de las organizaciones en el tema de Responsabilidad en el país.

EMPRESA	MODELO DE RSE	GRUPOS DE INTERÉS O PROGRAMAS	ESTRATEGIA	PRÁCTICAS
ECOPETROL	Cuenta con un Sistema de gestión de la RSE y con un Modelo de relacionamiento con los grupos de interés.	Accionistas e Inversionistas	Maximizar sostenidamente el valor. Asegurar gobernabilidad. Promover comportamientos éticos y transparentes. Fortalecer las relaciones.	Diversos canales de atención. Plan de fidelización. Audiencias Públicas de Rendición de Cuentas.
		Empleados, pensionados y familias	Garantizar compensación equitativa. Contar con liderazgo que apalanque el desarrollo de los empleados y el ambiente laboral. Actuar en un marco de respeto y promoción de los derechos laborales y sindicales. Contribuir a la calidad de vida.	Vinculación de nuevos trabajadores y estudiantes en práctica. Planificación de la fuerza laboral, Gestión de cargos, Gestión de compensaciones. <b>Fundación Gente Ecopetrol.</b>
		Contratistas	Asegurar transparencia, salud, seguridad y medio ambiente (siglas en inglés: HSE); promover prácticas responsables.	Programa de desarrollo de contratistas y proveedores. Encuentros nacionales y regionales.
		Socios	Ofrecer y mantener relaciones justas, contribuir a la viabilidad.	
		Clientes	Maximizar valor agregado al cliente externo.	Presentación oportuna y clara de resultados y gestión. Cumplimiento de tiempos de respuesta de quejas y reclamos. Implementación de una nueva herramienta CRM (Admón. de las relaciones con el cliente) con tecnología Cloud Computing. Mejoras en facturación y toma de pedidos.
		Estado	Asegurar cumplimiento de obligaciones, apoyar fortalecimiento de entidades territoriales.	
		Sociedad y Comunidad	Fortalecer relaciones de corresponsabilidad (diálogo y participación), impulsar proyectos de desarrollo regional, desarrollar actividades con RSE, actuar en un marco de respeto y promoción de DDHH.	Proyectos de inversión social. Programa Cero Analfabetismo. Cobertura, retención y calidad de la educación. Batuta Orquestal: apoyo a la construcción de escuelas de orquestas de cuerdas. Escuelas deportivas. Innovación en educación y cultura. Apoyo al desarrollo de exposiciones en el Museo Nacional de Colombia.

EMPRESA	MODELO DE RSE	GRUPOS DE INTERÉS O PROGRAMAS	ESTRATEGIA	PRÁCTICAS
ECOPETROL		Sociedad y Comunidad		Premiación con una beca para estudios universitarios a los mejores 140 bachilleres del país. Fortalecimiento de la alianza entre el Sena y Ecopetrol. Programa de Capacidades productivas.
		Dimensión ambiental	Componentes de la estrategia ambiental: cambio climático, biocombustibles, biodiversidad, Ecoeficiencia, uso y cuidado del agua, disminución y manejo de residuos, incidentes ambientales y cultura ambiental.	Programa de reforestación. Uso eficiente y racional de las fuentes energéticas y reducción del consumo, costos, emisiones de CO2 y riesgo en el uso de las fuentes. Participación activa en la conservación de la biodiversidad. Investigaciones para desarrollar tecnologías que promuevan el desarrollo sostenible. Inversión en proyectos de biocombustibles. Inclusión de un orientador de Gestión Ambiental en su Marco Estratégico (enfoque preventivo).
	<b>PACTO GLOBAL</b>	<b>CÓDIGOS</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>PRÁCTICAS</b>
	En el año 2009 se adhiere al Pacto Mundial y a la Guía para los derechos humanos.	Código de Ética Código de Buen gobierno Directriz "Tolerancia Cero" que rige decisiones respecto al control de la corrupción en sus diferentes modalidades. Cumple Regulaciones de la Bolsa de Valores. Línea de atención a temas éticos.	Trabaja en equipo con las comunidades adyacentes a la estructura petrolera, generando bienestar, desarrollo económico, social, comunitario, educativo y ambiental. Realiza su Gestión Social con un grupo de fundaciones ( <b>Amanecer, Alto Magdalena, FUNDESMAG, FUNDESCAT, Oleoductos de Colombia</b> ) con la misma responsabilidad y compromiso. Cada una de estas fundaciones ha sido apadrinada por la empresa para lograr los Objetivos del Milenio y abordar las cuatro líneas de inversión del programa de Gestión Social.	Ayuda a damnificados de desastres naturales. Desarrollo humano y económico. Formación y fomento de la iniciativa emprendedora. Crédito. Incentivos para proyectos productivos. Construcción y apoyo a escuelas, colegios. Programas de educación.

EMPRESA	MODELO DE RSE	GRUPOS DE INTERÉS O PROGRAMAS	ESTRATEGIA	PRÁCTICAS
<b>GRUPO BANCOLOMBIA</b>	<p>La organización, facilita procesos de desarrollo para las comunidades y los grupos de interés.</p> <p>Política de RSC: Hacer de la actividad financiera un factor de desarrollo sostenible para la sociedad, promoviendo la inclusión a los servicios financieros y el desarrollo de programas sociales de alto impacto, que contribuyan eficazmente a la construcción de capital humano y a superar la pobreza y la desigualdad.</p>	Responsabilidad Ambiental	<p>Como parte de su política de Gestión Ambiental, propende por el desarrollo de una cultura de responsabilidad ambiental al interior y en la sociedad. Además, apoya el desarrollo sostenible. Incluir temas relacionados con la Gestión Ambiental de la organización en la planeación estratégica; incluir en la oferta a clientes, productos, servicios y líneas de financiación orientadas a temas ambientales; desarrollar de manera permanente programas internos de eco eficiencia; vincular aspectos ambientales a sus estrategias y campañas de mercadeo; desarrollar programas de tecnología verde que permitan un manejo eco responsable de sus recursos tecnológicos.</p>	<p>Sistema Integral de Gestión Ambiental como modelo de gestión ambiental. Informes de gestión acordes a los lineamientos del Global Reporting Initiative. Alianzas con entidades especializadas, equipos de investigación y multilaterales. Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales presentes en los proyectos que financia. Educación Ambiental. Negocios Ambientales. Eco Eficiencia. Comunicación Ambiental. Voluntariado Ambiental.</p>
	<p>Enfoca sus acciones en responsabilidad corporativa en dos ámbitos: el ambiental y el económico.</p>	Responsabilidad Económica	<p>Acercar productos y servicios a diferentes poblaciones. Generar mayor crecimiento y posibilidades de inversión para los grupos de interés. Inclusión financiera con el propósito de generar espacios para que las poblaciones con menor capacidad adquisitiva puedan acceder a la banca.</p>	<p>Banca Hipotecaria. Bancolombia mi negocio. Corresponsales no Bancarios.</p>
	<b>PACTO GLOBAL</b>	<b>CÓDIGOS</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>PRÁCTICAS</b>
<p>En el año 2008 establece su compromiso con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.</p>	<p>Código de Buen Gobierno Corporativo. Código de Ética. Manual de prevención de lavado de activos. Protocolo de actos incorrectos. Principios del Ecuador. Línea Ética para empleados y proveedores.</p>	<p><b>Fundación Bancolombia</b> Líneas estratégicas: calidad educativa, atención integral a la primera infancia y emprendimiento inclusivo a través de proyectos productivos.</p>	<p>Letras que van por Colombia. Educación financiera. Proyectos productivos. Voluntariado empresarial y ambiental. Ayuda para la atención a damnificados de desastres naturales. Campañas de navidad.</p>	



EMPRESA	MODELO DE RSE	GRUPOS DE INTERÉS O PROGRAMAS	ESTRATEGIA	PRÁCTICAS
EPM	<p>Compromisos de origen obligatorio o voluntario que EPM asume en su relación con los grupos de interés conservando como objetivo central la sostenibilidad</p> <p>La actuación empresarial socialmente responsable tiene un fundamento ético, a partir del reconocimiento de los impactos que sus decisiones tienen sobre los grupos de interés; está articulada con el Gobierno Corporativo y se gestiona desde el quehacer diario de la empresa y de las personas que la conforman.</p> <p>Características: Excelencia operacional, desarrollo de capacidades organizacionales y del talento humano, disponibilidad, confiabilidad e integridad de la información, posicionamiento de los negocios, incremento de valor a los clientes, fortalecimiento de relaciones y comunicaciones con grupos de interés.</p>	Dueños y conexos	Transferencias continuas y crecientes en el tiempo.	EPM cuenta con programas como los Colegios de Calidad y el Fondo EPM para la educación superior.
		Inversionistas, entidades financieras y conexos	Política de crecimiento.	
		Empleados y conexos (Familia, Jubilados)	Desarrollo de las competencias del talento humano, generación de oportunidades de crecimiento profesional y personal y respeto por los derechos laborales.	Programa de aprendices y estudiantes de práctica. Profesionales en Formación. Programas de servicios y bienestar. Programas deportivos, recreativos. Programa de asesoría psicológica. Capacitación en cursos de emprendimiento. Programa de adultez plena. Supermercado.
		Proveedores y contratistas	Cercanía al negocio; relaciones de largo plazo.	Contratación social y generación de empleo. Desarrollo a proveedores de herrajes de distribución.
		Socios	Política de crecimiento.	La relación está actualmente en desarrollo desde el concepto y modelo de Gobierno Corporativo.
		Clientes y conexos	Ofertas de valor con calidad, comunicación clara y asertiva y trato amable.	Habilitación Viviendas Acueducto y Alcantarillado. Energía para el el repoblamiento de zonas rurales. Ampliación de la cobertura del servicio de energía eléctrica en sectores rurales. Brigadas Comunitarias de mitigación del riesgo. Energía prepago. Ecodescuento: Incentivo para la conversión de vehículos a Gas Natural. Tarjeta Grupo EPM: Acceso a créditos de bajo interés. Gestión de pérdidas.

EMPRESA	MODELO DE RSE	GRUPOS DE INTERÉS O PROGRAMAS	ESTRATEGIA	PRÁCTICAS
EPM		Estado	Articulación con planes de desarrollo.	Sinergias en proyectos de ciudad. Apoyo en atención de emergencias.
		Competidores o colegas	Cooperación y respeto.	Acciones gremiales. Liderazgo empresarial en RSE.
		Comunidad y medio ambiente	Actuación responsable frente al desarrollo humano sostenible, bienestar y compromiso con el buen uso de los recursos naturales y con las generaciones futuras. Velar por el cumplimiento de la legislación ambiental y los compromisos voluntarios. Realizar la gestión ambiental con enfoque preventivo. Mejorar continuamente el desempeño ambiental. Promover y fortalecer la cultura ambiental de los grupos de interés pertinentes. Afianzar la comunicación transparente de la gestión ambiental con los grupos de interés y propiciar su participación.	Alumbrado navideño. Puro Campo: Proyecto asociado a la minicadena de producción de arepas del sector de Moravia. Potabilización del agua para comunidades rurales. Biblioteca. Proyecto Centro de Investigación e Innovación en Energía. Secretos para Contar, talleres de lectura que se realizan con familias campesinas. Plan Parques. Vinculación a proyectos de desarrollo.
	<b>PACTO GLOBAL</b>	<b>CÓDIGOS</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>PRÁCTICAS</b>
	En el año 2006 se compromete con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.	Código de Buen Gobierno Código de Ética Código disciplinario único. Compromiso con el cumplimiento y promoción de la Carta Universal de los Derechos Humanos. Contacto transparente (Línea telefónica, Aplicativo web y correo electrónico).	<b>Fundación EPM</b> Vehículo de Responsabilidad Social Empresarial por excelencia del Grupo EPM, para la Comunidad y el Medio Ambiente.  Pilares: ciencia, cultura, educación y tecnología.	Acceso al conocimiento, la educación y la cultura Espacio EPM para la cultura y la educación Inclusión social y apropiación de las TIC Cuidado, uso y mejoramiento de los recursos naturales y los servicios públicos domiciliarios.

EMPRESA	MODELO DE RSE	GRUPOS DE INTERÉS O PROGRAMAS	ESTRATEGIA	PRÁCTICAS
ALPINA	<p>Alpina entiende que su futuro depende de su capacidad de generar y compartir cada vez más valor, en armonía con las comunidades que la rodean y con los recursos naturales de los que depende.</p> <p>Alpina identifica once (11) grupos de interés, que se convierten en punto de referencia y en beneficiarios directos de su gestión con la sostenibilidad. Por tal motivo desarrolla una estrategia que se basa en el compromiso frente a 7 desafíos que ha definido con el fin de asegurar su sostenibilidad y generar valor compartido para el entorno.</p>	Ética y transparencia	<p>La ética debe gobernar todas las acciones.</p> <p>Construir relaciones de confianza, duraderas y transparentes con el entorno.</p> <p>Desarrollo de diálogos profundos y transformadores con las sociedades que los rodean.</p>	<p>Diálogos permanentes, transparentes y profundos.</p> <p>Involucramiento con el entorno.</p> <p>Programa de Capacitación en Gestión de Proyectos para los líderes y gestores de proyectos.</p> <p>Desarrollo de la Universidad Corporativa Alpina.</p> <p>Firma del Pacto Colectivo 2012-2015 (incrementos salariales, auxilios y beneficios).</p> <p>Reducción de intermediarios y aumento de asociaciones.</p> <p>Modelo de gestión integral de proveedores.</p> <p>Capacitaciones e implementación de modelos de mejoramiento continuo.</p> <p>Trabaja con la Agencia Nacional para la superación de la pobreza extrema.</p> <p>Mesas de educación.</p> <p>Funcionamiento y mejoramiento de acueductos.</p>
		Crecimiento económico	Operación como fuente de crecimiento económico y rentabilidad.	
		Alpinistas	Construir un mejor lugar para trabajar, estimulante, retador y prospero.	
		Medio ambiente	Equilibrio de los recursos. Crear vida.	
		Alimenta tu vida	Alimentar saludablemente al mundo, estimulando hábitos de vida saludables en la sociedad y a ofrecer productos nutritivos, al mayor número de consumidores posible.	
		Cadena de valor	Garantizar la sostenibilidad de cada eslabón de la cadena de valor.	
		Valor social	Compromiso por trabajar por una sociedad más equitativa, productiva y en constante desarrollo. Estimular hábitos de vida saludable en la sociedad.	
	<b>PACTO GLOBAL</b>	<b>CÓDIGOS</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>PRÁCTICAS</b>
En el año 2008 se adhiere al Pacto Mundial.	<p>Código de Buen Gobierno. Manual Código de Conducta. Línea Ética para colaboradores, clientes, consumidores y/o proveedores.</p>	<p><b>Fundación Alpina</b> Trabaja por asegurar la seguridad alimentaria y nutricional generando y transfiriendo conocimiento.</p> <p>Ejes estratégicos: enfocados a mejorar prácticas tanto de producción, transformación, comercialización y consumo de alimentos.</p>	<p>Apoyo al desarrollo social, económico, autónomo y sostenible de las comunidades.</p> <p>Educación alimentaria. Fomento de buenas prácticas y seguridad alimentaria.</p> <p>Desarrollo empresarial y social de pequeños productores, bajo un modelo de negocios inclusivos.</p> <p>Promoción de buenas prácticas en la producción y comercialización de leche, hortalizas y frutas.</p>	

EMPRESA	MODELO DE RSE	GRUPOS DE INTERÉS O PROGRAMAS	ESTRATEGIA	PRÁCTICAS
<b>GRUPO NUTRESA</b>	<p>Nutresa ha adoptado el Desarrollo Sostenible como un marco de actuación estratégico que sustenta los objetivos organizacionales y que genera retos y compromisos en toda la gestión. Para lograrlo, ha asumido metas enfocadas en la búsqueda de la equidad entre los componentes sociales y los factores económicos; el equilibrio entre el uso óptimo de los recursos naturales y las necesidades económicas.</p> <p>Su programa de Desarrollo Sostenible se divide en tres categorías: Creciente generación de valor, Por una mejor sociedad y Nuestro planeta</p>	Accionistas e inversionistas	Distribución de los beneficios. Trato equitativo. Respeto a los derechos legítimos.	Información en forma oportuna, veraz, transparente y completa, sobre el estado de la Sociedad.
		Nuestra gente	Desarrollo de la gente, participación, espíritu colaborativo y respeto. Estrategia de innovación abierta que trata de aprovechar capacidades extendidas en innovación. Fortalecer los estilos de dirección, la formación y el desarrollo de competencias, el afianzamiento de valores y el balance entre la vida laboral y personal.	Programas de participación y sesiones de ideación. Consolidación de un excelente clima organizacional. Programa formativo en derechos humanos para los directivos. Promoción de diálogo y participación con los sindicatos y pactos colectivos.
		Cadena de valor junto a Proveedores		Inversiones y ejecuciones que contribuyen al desarrollo del campo. Fomento al Sector Cacaotero. Programas de asistencia técnica, granjas demostrativas y acompañamiento a los cultivos. Formación y Asesoría: es materia de competitividad. Portal de Proveedores. Inclusión de pequeños empresarios: Ruedas de negocio.
		Cadena de valor junto a clientes Nutrición (Clientes)	Proporcionar calidad de vida. Promoción de estilos de vida saludables. Información para la toma de decisiones. Proyectos realizados con el fin de fortalecer las competencias.	Fortalecimiento de competencias como Programa Escuela de Tenderos, Programa Escuela de Autoservicios, Universidad del Helado, "Mamás empresarias", Modelo comercial para amas de casa del Negocio Cárnico.
		Estado	Acatar y apoyar a las instituciones y autoridades legítimamente establecidas. Colaborar en la recta aplicación de las normas.	
		Gestión con la comunidad	Actúa en los asuntos gremiales, sectoriales o nacionales. Vela por mejorar la calidad de vida. Utiliza la tecnología que represente un menor riesgo para el ambiente.	Participación activa en programa "Derecho a la felicidad" del ICBF. Oriéntate al Mundo un Clic: promueve el uso de las TIC.

EMPRESA	MODELO DE RSE	GRUPOS DE INTERÉS O PROGRAMAS	ESTRATEGIA	PRÁCTICAS
<b>GRUPO NUTRESA</b>		Gestión con la comunidad	Participa en obras o eventos de beneficio común.	Contribuye al mejoramiento de la calidad en el proceso educativo, la cualificación de docentes y el apoyo a población de recursos limitados.
		Nuestro planeta	<p>Identificar las emisiones de Gases Efecto Invernadero en sus operaciones y procesos, y consolidar la huella de carbono de Grupo.</p> <p>Utilizar material reciclado y/o de fibras de bosques cultivados en empaques.</p> <p>Buscar ahorro y eficiencias en la utilización de los recursos naturales.</p> <p>Uso racional de los recursos y consideración del impacto ambiental.</p> <p>Lograr 40 éxitos innovadores alrededor de la Dimensión Ambiental.</p> <p>Relación armónica entre el crecimiento rentable y el desempeño ambiental.</p> <p>Implementación de buenas prácticas ambientales y adopción de tecnologías limpias, con un criterio de eco-eficiencia.</p> <p>Gestión ambiental proactiva, orientada a la prevención y control de impactos.</p> <p>Desarrollo de una cultura ambiental en los colaboradores, que se transmita al entorno laboral, social y a la comunidad en general.</p>	<p>Programa sobre eficiencia energética y uso eficiente del agua.</p> <p>Proyectos de inversión planificados, evaluados y desarrollados teniendo en cuenta variables ambientales con criterio de eco-eficiencia.</p> <p>Cadena de abastecimiento, incorporando entre los criterios de evaluación de proveedores directos su compromiso con el tema ambiental.</p> <p>Política de empaques: se tendrá como referente en el uso de los materiales de empaque, el compromiso con el tema ambiental.</p>
	<b>PACTO GLOBAL</b>	<b>CÓDIGOS</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>PRÁCTICAS</b>
En el año 2009 se adhiere al Pacto Global.	Código de Buen Gobierno. Línea ética.	<p><b>Fundación Nutresa</b></p> <p>Bienestar y progreso, se fundamenta en el concepto de sostenibilidad. Desarrolla capacidades locales que promuevan la participación, autogestión y el fortalecimiento del liderazgo de las comunidades. Líneas de gestión: Nutrición, Educación, Generación de ingresos y emprendimiento y Apoyo al arte y la cultura.</p>	Acompañamiento a poblaciones que presentan condiciones desfavorables de nutrición.	

EMPRESA	MODELO DE RSE	GRUPOS DE INTERÉS O PROGRAMAS	ESTRATEGIA	PRÁCTICAS
<b>GRUPO ÉXITO</b>	Desarrolla sus actividades comerciales en el marco de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. Las acciones sostenibles del Grupo Éxito giran en torno a cinco pilares.	Actuar como empleador responsable y comprometido	Ofrecer oportunidades de empleo de manera equitativa y bajo condiciones dignas y responsables.	Programas de inclusión laboral. Programas de bienestar.
		Actuar como comerciante responsable ante nuestros proveedores	Ofrecer oportunidades comerciales atractivas y procesos de colaboración que les permitan crecer en los aspectos económicos, sociales, ambientales y laborales.	Responsabilidad a lo largo de la cadena de valor. Desarrollo de proveedores locales. Buenas prácticas.
		Actuar como comerciante responsable con nuestros clientes	Satisfacción de las necesidades de sus clientes, brindándoles el mejor servicio, innovación en actividades y productos de calidad.	Consumo responsable. Eventos de esparcimiento. Herramientas de monitoreo del servicio.
		Lucha contra los cambios climáticos y reducción del impacto ambiental de las actividades de la entidad	Reducir el impacto ambiental generado por las actividades comerciales que realiza y de promover el respeto por el medio ambiente como una responsabilidad entre sus públicos de interés.	Consumo y disposición. Responsable. Política ambiental. Emisión de gases.
		Actuar por el desarrollo local y ser solidarios	Impulsar el crecimiento de Colombia y generar oportunidades que contribuyan a tener un país más equitativo.	Inversión social. Código de ética y conducta. Cadena de valor inclusiva.
	<b>PACTO GLOBAL</b>	<b>CÓDIGOS</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>PRÁCTICAS</b>
	En el año 2011 se adhiere al Pacto Global.	Ética y conducta Línea ética para todos los grupos de interés.	<b>Fundación Éxito</b> Entidad social enfocada en el apoyo a la nutrición a través de programas de atención integral a la primera infancia.	Desarrollo integral a la primera infancia. Iniciativas de seguridad alimentaria. Generación de conocimiento.

EMPRESA	MODELO DE RSE	GRUPOS DE INTERÉS O PROGRAMAS	ESTRATEGIA	PRÁCTICAS
BAVARIA	Trabaja para incorporar el sistema global de desarrollo sostenible diseñado por SABMiller, representado en diez prioridades globales, para las cuales se debe demostrar un progreso constante, tomando en cuenta las particularidades del contexto local.	Transparencia y ética	Bavaria está comprometida en ejecutar sus negocios de manera responsable y bajo los más altos estándares éticos.	Política antisoborno. Código de ética.
		Bavaria, haciendo amigos por más de 120 años	Integrar el concepto de amistad con sus grupos de interés y transmitir el interés de la empresa por todos sus amigos, incluyendo la cadena de valor y los consumidores.	Garantizar bienestar, creyendo en las ideas, apoyando sueños, protegiendo el medio ambiente y ayudando a construir el futuro.
		Consumo responsable	Promover una cultura de consumo responsable de alcohol y fomentar la prevención del consumo de alcohol en menores de edad.	Más vale prevenir. Política dirigida a los empleados. Mercadeo responsable. Promoción de la moderación en el consumo.
		Desarrollo sostenible	“Construir Localmente, Ganar Sosteniblemente”.	Aliados. Medio ambiente. Cadena de suministros y abastecimiento responsable.
	<b>PACTO GLOBAL</b>	<b>CÓDIGOS</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>PRÁCTICAS</b>
En el año 2007 se adhiere al Pacto Global.	Política antisoborno Código de ética Línea ética para cualquier grupo de interés	<b>Fundación Bavaria</b> Entidad privada creada para beneficiar a las comunidades más necesitadas de Colombia a través de programas de inversión social orientados a la generación de empleo y de ingresos, la disminución de pobreza y al progreso y desarrollo sostenible del país.	Educación. Desarrollo de comunidades. Emprendimiento.	

EMPRESA	MODELO DE RSE	GRUPOS DE INTERÉS O PROGRAMAS	ESTRATEGIA	PRÁCTICAS
ISA	La Responsabilidad Social Empresarial es el marco equilibrado de relaciones entre ISA y sus partes interesadas, constituido por el conjunto de valores, prácticas y compromisos, con el fin de agregar valor, generar confianza y contribuir al desarrollo sostenible de las sociedades donde tienen presencia.	Sociedad	Respetar los Derechos Humanos; prestar servicios con calidad y eficiencia; suministrar oportunamente información de interés público; contribuir al desarrollo sostenible y el bienestar social.	Calidad y eficiencia. Respeto a los Derechos Humanos Información oportuna. Desarrollo sostenible. Gestión ambiental. Bienestar de la sociedad.
		Colaboradores	Contribuir a su desarrollo integral y valorar sus aportes a la Organización.	Promover la participación. Conocimiento y desarrollo integral. Reconocimiento. Salud y bienestar. Comunicación.
		Accionistas e inversionistas	Crecimiento con rentabilidad y generación de valor a la Compañía.	Mantenimiento de la rentabilidad. Solidez financiera. Comunicación permanente.
		Clientes	Tener una relación sostenible; mantener la calidad a costos competitivos; y una comunicación confiable.	Oportunidad y calidad. Comunicación. Relaciones sostenibles.
		Proveedores	Construir relaciones de confianza a través de la transparencia, equidad y reglas claras en los procesos de compra de bienes y servicios.	Desarrollo de proveedores. Gestión de la relación.
		Estado	Respetar y promover el Estado de Derecho.	Obligaciones legales. Relacionamiento.
	<b>PACTO GLOBAL</b>	<b>CÓDIGOS</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>PRÁCTICAS</b>
	En el año 2005 se adhiere al Pacto Global.	Código de Buen Gobierno Código de ética Código antifraude Línea ética		



EMPRESA	MODELO DE RSE	GRUPOS DE INTERÉS O PROGRAMAS	ESTRATEGIA	PRÁCTICAS
<b>GRUPO CARVAJAL</b>	La organización Carvajal asume su Responsabilidad Social Empresarial como el compromiso con la gestión sostenible de sus empresas y su entorno, fundamentado en buenas prácticas que marcan la diferencia con sus grupos de interés	Colaboradores	Desarrollo de sus colaboradores, el equilibrio y la calidad de vida y con propender por un ambiente laboral agradable, seguro y saludable.	Programa PARE. Prevención de enfermedades. Programa de psicología.
		Medio ambiente	Carvajal respeta el medio ambiente y está comprometido con su cuidado.	Programa de reciclaje. Buen uso de los recursos. Reforestación.
		Clientes	Lograr la satisfacción y lealtad de sus clientes.	Desarrollar productos y servicios innovadores que permitan agregar valor a sus clientes.
		Proveedores	Mejorar la comunicación con proveedores utilizando diferentes herramientas de contacto.	Desarrollo de proveedores.
		Comunidad	Fundación Carvajal y Fundación Propal.	
	<b>PACTO GLOBAL</b>	<b>CÓDIGOS</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>PRÁCTICAS</b>
	En el año 2010 se adhiere al Pacto Global.	Principios y políticas	<b>Fundación Carvajal</b> Organización sin ánimo de lucro con el propósito de promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades más necesitadas de Cali y la zona rural del Valle del Cauca, Colombia.	Generación de ingresos. Educación. Vivienda y entorno. Desarrollo social.

EMPRESA	MODELO DE RSE	GRUPOS DE INTERÉS O PROGRAMAS	ESTRATEGIA	PRÁCTICAS
<b>CEMENTOS ARGOS</b>	Búsqueda del equilibrio entre la generación de rentabilidad, el desarrollo social y la disminución del impacto ambiental.	Colaboradores	Desarrollo, seguridad y bienestar laboral del capital humano dentro de una cultura organizacional que promueve la innovación, el trabajo en equipo, la autogestión y la conciencia ambiental.	Encuentros con los gerentes. Beneficios sociales y económicos. Condición segura y saludables. Formación corporativa y formación técnica.
		Clientes	Ser el mejor socio comercial a partir de la entrega de servicios y productos de calidad que cumplen con estándares nacionales e internacionales	Vivienda de interés social. Construya. Certificación de maestros de obras.
		Accionistas	Transparencia de la información y la mayor generación de valor.	Canales de comunicación.
		Comunidades	Conservación de relaciones de buena vecindad con las comunidades de influencia de la operación y apoyo en el desarrollo local.	Fundación Argos.
		Autoridades	Cumplimiento de la Ley y buenas relaciones con el Gobierno para el progreso de los países donde se tiene presencia.	Traspase. Pago de impuestos.
		Proveedores y contratistas	Construcción de relaciones armónicas y equitativas con los proveedores y contratistas.	Cadena productiva. Responsable. Buenas prácticas en materia laboral, social y ambiental.
		Dimensión Ambiental	Desarrollo responsable de las actividades productivas teniendo en cuenta la disminución o compensación de los impactos ambientales.	Cultura ambiental. Cambio climático. Biodiversidad. Ecoeficiencia. Construcción sostenible.
	<b>PACTO GLOBAL</b>	<b>CÓDIGOS</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>PRÁCTICAS</b>
En el año 2007 se adhiere al Pacto Global.	Código de Buen Gobierno Código de conducta empresarial Línea ética.	<b>Fundación Argos</b> Opera en proyectos que se desarrollan en Colombia enfocados en la línea de infraestructura educativa.	Infraestructura educativa. Bibliotecas públicas. Calidad educativa. Desarrollo local.	

Haciendo un análisis detallado de los modelos de RSE de las diez empresas catalogadas como más responsables en Colombia, según Merco 2012, fue posible diseñar una serie de estrategias corporativas generales basadas en la responsabilidad, cuya implementación permite la consecución de objetivos organizacionales, el cumplimiento de la misión, el avance en el logro de la visión y por supuesto generan un beneficio a la comunidad y una posición competitiva para la empresa que las implemente.

Las estrategias se presentan divididas por grupos de interés, definidos aquellos grupos comunes a la mayoría de las organizaciones del caso de estudio y que se considera crucial atender para el logro de un modelo eficiente y exitoso en RSE.

## **1. ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL APLICABLES A DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIONES**

### **1.1. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A LOS COLABORADORES (TALENTO HUMANO)**

- Propiciando un ambiente laboral favorable y un lugar de trabajo con condiciones dignas, acorde a las necesidades de cada cargo.
- Contribuyendo activamente al desarrollo de las capacidades, habilidades y talentos de los colaboradores.
- Fomentando una cultura de participación, reconocimiento, responsabilidad y comunicación efectiva dentro de la organización.
- Promoviendo en toda la organización el respeto por los derechos humanos, laborales y sindicales.
- Orientando el accionar organizacional a la mejora de la calidad de vida de los empleados, pensionados y sus familias.
- Creando espacios y programas propicios para fomentar una cultura innovadora.
- Creciendo de manera sostenible en términos económicos, garantizando siempre la transparencia en la información presentada.

### **1.2. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A LOS ACCIONISTAS**

- Generando crecimiento y sostenibilidad en términos económicos.
- Garantizando la transparencia y oportunidad en la presentación de información corporativa.
- Forjando una política de Buen Gobierno Corporativo y trato equitativo.

### **1.3. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A LOS PROVEEDORES**

- Manteniendo y fomentando relaciones armónicas mediante la adecuada utilización de herramientas de comunicación y procesos transparentes que permitan un beneficio mutuo.
- Estableciendo procesos de compra claros, basados en el respeto, la equidad, la confianza, la cooperación y el cumplimiento.
- Incentivando la creación de una consciencia de Responsabilidad Social Empresarial.
- Acompañando, asesorando y capacitando en el desarrollo de competencias, habilidades y procesos productivos y/o de servicios.
- Fomentando la creación de modelos de negocios inclusivos.

#### 1.4. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A LOS CLIENTES

- Satisfaciendo las necesidades del cliente, brindándole productos y/o servicios de excelente calidad y atención, a precios justos.
- Promoviendo una cultura de consumo responsable.
- Creando mayor valor agregado a los clientes a través de productos y servicios diferenciados.
- Manteniendo una comunicación continua con el cliente, utilizando de manera ética y transparente diferentes medios de comunicación.
- Ofreciendo información oportuna y clara para la adecuada toma de decisiones.
- Fomentando programas de emprendimiento que permitan crear nuevas fuentes de ingresos para los clientes. (Recomendada para organizaciones que distribuyen sus productos a través de tenderos, por ejemplo).

#### 1.5. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A LA COMUNIDAD

- Promoviendo el respeto y compromiso con los derechos humanos.
- Contribuyendo al desarrollo y bienestar de la sociedad a través de mejores oportunidades laborales, apoyo a las comunidades locales y cuidado del medio ambiente.
- Realizando inversión social e inversión en proyectos productivos, educativos, y de salud.
- Estableciendo canales de comunicación transparente, respetuosa y coherente.
- Implementando herramientas de marketing responsable.

#### 1.6. ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL ESTADO

- Cumpliendo oportunamente con las obligaciones legales, garantizando una buena relación con los entes gubernamentales.
- Fortaleciendo el desarrollo de instituciones gubernamentales.
- Aunando esfuerzos con entes regionales y nacionales para articular planes de desarrollo que entre otras cosas permitan el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

#### 1.7. ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL MEDIO AMBIENTE

- Creando y manteniendo una cultura ambiental en toda la cadena de valor.
- Disminuyendo los efectos e impactos negativos de la empresa en su entorno mediante el uso eficiente de recursos y la adopción de prácticas responsables en todos los procesos.
- Apoyando e impulsando los programas de responsabilidad ambiental desarrollados por entidades gubernamentales o no gubernamentales. (Financiar, promover, apoyo técnico y/o financiero).
- Llevando a cabo programas de reciclaje, reforestación y recuperación del medio ambiente.
- Implementando políticas de Ecoeficiencia en toda la cadena de valor.
- Desarrollando y promoviendo el uso de tecnologías verdes o limpias en los procesos organizacionales.

## 1.8. ESTRATEGIAS ADICIONALES

- Comprometiendo esfuerzos para el seguimiento de directrices de RSE avaladas a nivel internacional, tales como las estipuladas en el Pacto Global.
- Estableciendo dentro de la organización normas que guíen las actuaciones, comportamientos, conductas de los empleados, orientadas a la consecución de un mejor ambiente de respeto hacia los demás y hacia el entorno.
- Canalizando esfuerzos en RSE hacia la comunidad y el medio ambiente a través de la creación, apoyo o colaboración con fundaciones.

## CONCLUSIONES

La Responsabilidad Social Empresarial es un tema que a través de los últimos años se ha venido fortaleciendo y actualmente es de gran importancia para las organizaciones y la sociedad debido a las difíciles situaciones que se presentan a nivel mundial como el aumento de la pobreza, el cambio climático, el deterioro del medio ambiente, la extinción de la especies y la deshumanización del hombre, lo que exige una actuación inmediata por parte de los entes económicos de la sociedad quienes desde sus operaciones son los principales promotores del desarrollo sostenible.

Es posible considerar la Responsabilidad Social Empresarial como un medio y una herramienta estratégica que mediante su correcta aplicación dentro de los planes de cada organización, le permite crear valor frente a sus grupos de interés y con ello generar mayor competitividad en sus actividades, logrando una diferenciación y mejores resultados que sus competidores.

El carácter estratégico de la Responsabilidad Social Empresarial viene dado desde su inclusión en el planteamiento del marco estratégico de la organización, donde se convertirá en uno de los objetivos principales, seguido de la formulación de un plan previamente establecido en donde se presenta el compromiso que se adquiere con cada uno de los grupos de interés y las acciones necesarias para mantener y cumplir con lo planeado, y de esta forma aportar al logro de los demás objetivos de la empresa.

El mundo organizacional atiende hoy a la Responsabilidad Social Empresarial como una manera de hacer negocios, incluso a una cultura de negocios basados en principios éticos, la transparencia, el respeto por las personas, el medio ambiente y las comunidades, no se trata de un asunto que se limite al cumplimiento de la ley, ley que por cierto aún es muy permisiva con los impactos negativos causados al entorno. Ésta nueva visión impresa en el mundo organizacional contribuye a la competitividad, el bienestar de la sociedad y el desarrollo sostenible.

Generar impactos positivos en el entorno que rodea a las organizaciones es una decisión con un amplio espectro de posibilidades de acción e intervención. Comúnmente se ha confundido las prácticas filantrópicas con acciones de Responsabilidad Social, lo cierto es que las primeras no son suficientes para conseguir desarrollo y mejorar en la calidad de vida de los individuos.

Para implementar de manera eficiente la Responsabilidad Social Empresarial como una manera de hacer negocios, las organizaciones deben innovar e incorporar el tema como parte de sus estrategias, de su cultura, como una guía en todas las actuaciones y en todas las instancias de su estructura y en la manera como establece las relaciones con sus grupos de interés. Es importante resaltar que las relaciones deben ser del modo “ganar-ganar”, es decir, que así como una organización contribuye con la sociedad, también se vea beneficiada por el reconocimiento y elección de los individuos por sus productos y/o servicios de manera tal que su negocio mejore día a día.

Se trata de que la Responsabilidad Social Empresarial se asimile, interiorice, desarrolle e implemente correctamente y forme parte de la esencia misma de las organizaciones, para que cada decisión tomada considere las implicaciones tanto económicas como sociales, ambientales y los impactos que puedan generar en las relaciones y en el ámbito de cada uno de los grupos relacionados.

El primer paso de una organización en materia de Responsabilidad Social Empresarial es asegurar el cumplimiento de la ley, es lo mínimo que hoy en día espera la sociedad de las organizaciones. Segundo, asumir una conducta ética, unos principios y unos valores como la transparencia, que aseguren un proceder correcto de los individuos en todas las situaciones. Tercero, el compromiso organizacional debe extenderse a su talento humano (colaboradores) y se debe asegurar su desarrollo y bienestar, finalmente el capital humano es el activo más importante de una empresa y es aquel que hace posible la existencia misma de una organización. Como un cuarto paso, el trabajo al exterior de la empresa comienza por los grupos de interés más cercanos, como por ejemplo las familias de los colaboradores, las comunidades que se encuentran cercanas al entorno de acción de la organización y el Estado mismo.

Colombia no es ajena al compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial que se evidencia a nivel mundial, ya son muchas las empresas que incluyen dentro de sus estrategias un comportamiento ético y un compromiso con el desarrollo sostenible, demostrando mediante sus programas de RSE un alto conocimiento en el tema y un avance notorio en la búsqueda de resultados positivos, además de hacer parte de acuerdos internacionales como el Pacto Mundial, los Objetivos del Milenio, entre otros.

El aporte de la Responsabilidad Social Empresarial al aumento de la competitividad de la organización se hace evidente por lo diversos beneficios que de ella se desprenden como el aumento de los ingresos, mejor reputación e imagen corporativa, clientes internos más satisfechos, mayor productividad, diferenciación frente a los competidores, generación de valor agregado, además de los beneficios creados en la sociedad en general gracias a los aportes que la empresa hace al mejoramiento de la calidad de vida y la preservación del medio ambiente.

Finalmente, la Responsabilidad Social no es sólo asunto de las organizaciones, como individuos debemos asumir responsabilidades con el entorno y con los demás. Todo empieza en casa, es así como siendo mejores integrantes de la sociedad se puede no sólo tener el derecho a exigir acciones organizacionales responsables sino que se tiene la obligación de llevar las mejores prácticas y actitudes a las organizaciones donde se trabaja, aportando en un círculo que se convierte en virtuoso y que sin duda alguna beneficiará al mundo, al medio ambiente y a través del cual se logrará una mejor calidad de vida de los seres humanos, en armonía con los demás seres vivos.

## BIBLIOGRAFÍA

AÑEZ, Carmen, BONOMIE, María Elena. Responsabilidad social empresarial: estrategia de competitividad en el marco de la globalización. [En línea]. <[dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3297019.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3297019.pdf)> [Citado en 2 de Abril de 2013].

Asociación Colombiana de Facultades de Administración - ASCOLFA. Las estrategias de responsabilidad social empresarial medioambiental desarrolladas por las grandes superficies en Bogotá [En línea]. <[http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01\\_submission\\_439.pdf](http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_439.pdf)> [Citado en 1 de Abril de 2013].

BERMEO, José Reinel. Notas de clase sobre gerencia estratégica. Popayán: Universidad Del Cauca, FCCEA, 2010.

CAJIGA C., Juan Felipe. El concepto de responsabilidad social empresarial. [En línea]. <[http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)> [Citado en 2 de Abril de 2013].

Centro Empresarial de Inversión Social. La responsabilidad social empresarial [En línea]. <<http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/8/12168/respempresarialglobal.pdf>> [Citado en 3 de Abril de 2013].

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la comunidad valenciana. Estrategias competitivas básicas. [En línea]. <<http://www.comunidadilgo.org/portal/manualespyme/Estrategias%20Competitivas%20B%20C3%A1sicas.pdf>> [Citado en 2 de Abril d 2013].

CSR Europa. Definición de Responsabilidad Social Empresarial. [En línea]. <<http://www.csreurope.org/>> [Citado en 2 de Abril de 2013].

DAVID, F. Conceptos de Administración Estratégica. (Décimo primera Ed.). México: Prentice Hall, 2008.

ESCOBAR, Miriam. Como surge el concepto de RSE. Universidad del valle [En línea]. <[http://www.ascolfa.edu.co/archivos/6.4%20RSE%20-%20ESCOBAR%20\(P\).pdf](http://www.ascolfa.edu.co/archivos/6.4%20RSE%20-%20ESCOBAR%20(P).pdf)> [Citado en 3 de Abril de 2013].

FERNANDEZ, Roberto, MARTINEZ, Almudena. Naturaleza estratégica de la responsabilidad social empresarial. En: Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad [en línea]. Vol. 2. No. 2. 2008. <[http://gcg.universia.net/pdfs\\_revistas/articulo\\_97\\_1216827417431.pdf](http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_97_1216827417431.pdf)> [Citado en 2 de Abril de 2013].

GIBSON, James, IVANCEVICH, Jhon, DONNELLY, James. Las organizaciones. Mosby-Doyma Libros S.A.- División IRWIN, 1996. Octava Edición.



GIRALDO H., Gina. Responsabilidad social empresarial en Antioquia. Medellín, 2007. Grupo de Historia Empresarial. En: Revista Universidad EAFIT [en línea] Vol. 44. No. 149. Noviembre, 2007. <<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/159/158>> [Citado en 20 de Febrero de 2013].

GÓMEZ M., Santiago. Las estrategias de RSE medioambiental desarrolladas por las grandes superficies en Bogotá. Bogotá, 2008. Corporación Universitaria Unitec. <[www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01\\_submission\\_439.pdf](http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_439.pdf)> [Citado en 12 de Febrero de 2013].

HILL, C. W.L., JONES, G. R. Administración estratégica: un enfoque integrado. Colombia: Mc Graw Hill, 1996.

HURTADO R., Rafael. La sostenibilidad: un nuevo paradigma económico, social y empresarial. En: SAAVEDRA R., Irene. Introducción a la Sostenibilidad y la RSC. España, 2010. p 5-6.

KELLER, Patricia I. Opciones estratégicas de desarrollo organizacional: hacia la sostenibilidad. En: Revista Visión de futuro [en línea]. No. 16. Junio, 2011. Universidad Nacional de Misiones de Argentina. Facultad de Ciencias Económicas. ISSN 1668-8708. <[http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=274&Itemid=63](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=274&Itemid=63)> [Citado en 2 de Febrero de 2013].

KRICK, Thomas, et al. 2005. El compromiso con los Stakeholders [En línea]. <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf> [Citado en 3 de Abril de 2013].

LOPEZ, Julio. Competitividad y estrategia empresarial. [En línea]. <[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/A%C3%B1o1\\_N%C2%B02\\_98/competitividad\\_estrategia\\_empresa.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/A%C3%B1o1_N%C2%B02_98/competitividad_estrategia_empresa.pdf)> [Citado en 2 de Abril de 2013].

MEZA E., Alegría. La responsabilidad social empresarial como factor de competitividad. Bogotá D.C., 2007. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Administración. Disponible en: <<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis27.pdf>> [Citado en 2 de Marzo de 2013].

MINTZBERG, H., QUINN, J., VOYER, J. El Proceso Estratégico. México: Prentice Hall, 1997.

ORTIZ, Paula Catalina. La responsabilidad social empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX. Bogotá D.C., 2009. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Administración. Disponible en: <<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis242.pdf>>

Pacto Global. Discurso plenario. Foro Económico Mundial. Davos, Suiza. Enero, 1999 [En línea]. <<http://www.un.org/spanish/sg/messages/davos2009globalcompact.html>> [Citado en 2 de Abril de 2013]

PORTER, M. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la industria y la competencia. México: CECSA, 1982.

RESTREPO G., Ramiro. Responsabilidad social: nueva teoría – nuevas prácticas. Bogotá, D. C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC, 2009. ISBN: 978-958-9383-94-0.

REYNO M., Manuel. Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva. Chile, 2006. Trabajo de grado (Magister en Gestión Empresarial). Universidad Técnica Federico Santamaría. Departamento de Industrias. Disponible en: <<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r79731.PDF>> [Citado en 3 de Marzo de 2013]

RIVERA RODRIGUEZ, Hugo Alberto, MALAVER ROJAS, Marleny Natalia. 2011. La organización: los stakeholders y al responsabilidad social. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. [En línea]. <[http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf)> [Citado en 20 de Marzo de 2013].

ROBBINS Stephen P., COULTER Mary. Administración. Sexta Edición. México: Edit. Prentice-Hall, 2000.

ROJAS M., Alfonso L., et al. Responsabilidad Social Empresarial: su origen evolución y desarrollo en Colombia [En línea]. <<http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20su%20origen,%20evoluci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20en%20Colombia.pdf>> [Citado en 3 de Abril de 2013].

ROJAS, Patricia, SEPULVEDA, Sergio. ¿Qué es la competitividad? [En línea]. <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan038655.pdf>> [Citado en 2 de Abril de 2013].

RUNDO P., Guillermo A. El concepto de estrategia [En línea]. <<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>> [Citado en 2 de Abril de 2013].

SUAREZ TIRADO, Jorge. Relaciones entre organizaciones y stakeholders: necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés [En línea]. <<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v17n30/v17n30a11.pdf>> [Citado en 3 de Abril de 2013].

American Marketing Association. Definición de organización. [En línea]. <[www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?](http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?)> [Citado en 2 de Abril de 2013]

Elergonomista.com. Definición de organización. [En línea]. <<http://www.elergonomista.com/15en13.html>> [Citado en 2 de Abril de 2013].

Estrategia competitiva. [En línea]. <<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadprod/material/AO%207%20porter%201.pdf>> [Citado en 2 d Abril d 2013].

Real Academia Española. [En línea]. <<http://www.rae.es/rae.html>> [Citado en 2 de Abril de 2013].

Naciones Unidas [En línea] <<http://www.un.org/es/>> [Citado en 2 de Abril de 2013].